

**EL LENGUAJE COMO MECANISMO DE PODER EN LA ORGANIZACIÓN**

**DIANA CAROLINA CHAUX ROSALES  
WALDIR HERNÁNDEZ RAMÍREZ**

**TRABAJO DE GRADO**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI  
2012**

**EL LENGUAJE COMO MECANISMO DE PODER EN LA ORGANIZACIÓN**

**DIANA CAROLINA CHAUX ROSALES  
WALDIR HERNÁNDEZ RAMÍREZ**

**TRABAJO DE GRADO**

**TUTOR:  
DIEGO HERNÁN VARÓN ROJAS  
Magister en Administración**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI  
2012**

## **AGRADECIMIENTOS**

Nuestros agradecimientos más sinceros a:

**Diego Hernán Varón Rojas**, nuestro director de tesis.

**Lina María Pineda Sánchez, Katharine Yamile Ramos Sánchez, Mónica Hernández Rico, Marilyn Rodríguez Domínguez, Leydi Yoanna Cifuentes Varela, Paola Andrea Loaiza Parra, Claudia Correa, Diana Milena Berrocal, Juan Carlos Henao y Julian Andrés Paredes.**

## **DEDICATORIA**

### **A Rosa Evelia Parra Sabogal**

Nacida el 01 de noviembre de 1923 en Líbano, Tolima. Ha sido una mujer luchadora, por el bienestar de sus hijos emigró a la ciudad de Cali para emplearse como operaria en una prestigiosa fábrica, en esta laboró 23 años en los cuales además de ganar el sustento de su familia sufrió todo tipo de abusos, ante estos guardo silencio por pensar en los suyos antes que en ella, al final logró una pensión con el salario mínimo y adquirió quebrantos de salud en gran medida por el tipo de trabajo que realizó. No habría un premio justo para esta mujer y no lo hay para muchas que como ella renuncian a sus sueños de juventud para insertarse en el complejo mundo de la explotación laboral, ha sido nuestra inspiración y le rendimos un homenaje en esta tesis, sabemos que mujeres como ella han hecho posible en gran medida, que generaciones como la nuestra logre al menos cuestionar las duras prácticas laborales contra la gente que no tiene otra opción que aguantar todo tipo de abusos por un salario mínimo.

## TABLA DE CONTENIDO

|  | Pág. |
|--|------|
| INTRODUCCIÓN.                                | 8    |
| 1. Contexto histórico.                       | 35   |
| 1.1. Principales hitos históricos.           | 40   |
| 1.2. La historia de Rebeca.                  | 41   |
| 2. Poder por espacio y por tiempo.           | 47   |
| 2.1. Relaciones de solidaridad y de egoísmo. | 48   |
| 3. Relaciones de poder.                      | 58   |
| 3.1. Lenguaje de poder.                      | 60   |
| 3.2. Lenguaje visual, auditivo y verbal.     | 69   |
| 3.2.1. Lenguaje verbal.                      | 70   |
| 3.3. Expresiones lingüísticas.               | 72   |
| 3.4. Sonia Vs. Antonio; Sonia y Antonio.     | 73   |
| 3.5. Árbol de parentesco y organigrama.      | 79   |
| CONCLUSIONES.                                | 84   |
| BIBLIOGRAFIA.                                | 92   |
| ANEXOS.                                      |      |
| FIGURAS.                                     |      |

## LISTA DE ANEXOS

|                              | Pág. |
|------------------------------|------|
| Anexo A Historia de María.   | 94   |
| Anexo B Historia de Carlos.  | 96   |
| Anexo C Historia de Sonia.   | 97   |
| Anexo D Historia de Antonio. | 99   |

## LISTA DE FIGURAS

|  | Pág. |
|--|------|
| Figura 1. Mapa sobre las relaciones de solidaridad por espacio.  | 48   |
| Figura 2. Mapa sobre los niveles de poder por persona.           | 58   |
| Figura 3. Organigrama de la organización Confecciones Generales. | 79   |
| Figura 4. Árbol de parentesco de la familia Gómez.               | 82   |

## INTRODUCCIÓN

Desde el inicio de nuestros estudios en Administración de Empresas hemos escuchado hablar de varios enfoques que en general nos han informado, de la pauperización del trabajador a través de los años, sobre todo después que la amenaza del Comunismo cesara inevitablemente por la caída del Muro de Berlín y el desplome de la Unión Soviética como modelo económico alternativo al Capitalismo, oímos todo tipo de críticas a las formas de dirigir las organizaciones; desde entonces surgen interrogantes de todo tipo, como por ejemplo: ¿El maltrato verbal al trabajador es real? O se trata de una exageración, ¿Se está siendo injustos con las criticas a los empresarios? que al fin de cuentas son quienes dan el empleo y además arriesgan su capital por un sueño que no siempre se cumple.

Las preguntas surgen porque un gran sector de empresarios se victimizan argumentando que las críticas hacia ellos son injustas, muchos incluso afirman que el trabajador en general es inconforme y por lo tanto no existe una manera plena de satisfacerlo.

Dentro de la organización empresarial se presentan regularmente relaciones de poder, en la mayoría de los casos dichas relaciones se traducen en un lenguaje, que en ocasiones implícitamente y en otras explícitamente, ejercen control de manera efectiva sobre el personal, los lenguajes (corporal, escrito, visual, verbal y espacial) son eficaces a la hora de defender los intereses de la organización a la vez que desarrollan en los trabajadores sentido de pertenencia por una empresa, hecho que lleva al empresario a dominar de manera más fácil al trabajador.



Lo anterior hace referencia a un “mecanismo de poder” en este caso el del lenguaje. Foucault fue uno de los autores que escogimos para explicar este término quien lo plantea desde diferentes puntos de vista, una de ellas por ejemplo fue el *panoptismo* mecanismo que ha pretendido dominar a la sociedad entre otras formas a través de la distribución espacial de las edificaciones. Él pone como ejemplo una cárcel, es inmensamente llamativo el hecho de que el vigilado no sabe en realidad si está siendo observado o no, pero por alguna razón que tal vez no comprende se comporta justo como se espera de él.

Por esto se habla de un mecanismo de poder, porque es una herramienta poderosa para controlar a la sociedad. En la organización empresarial analizada encontramos un mecanismo de poder bastante efectivo, este es el lenguaje, que cumple sin duda la labor de vigilar, controlar y corregir al empleado de acuerdo a los intereses de los dueños.

El lenguaje se convierte en un poder muy especial dentro de la organización, pues la lleva a un nivel superior de dominación, llegando incluso a controlar sentimientos y emociones, desviando la atención de los trabajadores de quienes en realidad toman las decisiones de la organización, logrando con esto ejercer mejor control no sólo de empleados sino también de los recursos; frases como: “esta empresa es de todos”, “somos una familia” a menudo sólo son eufemismos para esconder a los responsables de la toma de decisiones, o bien para culpar a otros con el fin de justificar su despido.

Nuestro interés se centra en el estudio del lenguaje cotidiano por que encierra relaciones de poder que condicionan de manera objetiva los comportamientos de los empleados, aspectos subjetivos como la comparación, la burla, la

satanización, el humor y hasta el silencio se convierten en complejos lenguajes que sirven como mecanismos de control.

También es de nuestro interés el lenguaje no verbal que se manifiesta en el espacio, porque en este se muestran relaciones de poder, a la vez que de solidaridad y egoísmo entre las personas que comparten y/o compiten por un lugar dentro de la organización. El espacio de trabajo es algo más que una simple edificación, es el lugar donde muchos trabajadores pasan más tiempo que en sus casas, por esto construyen todo tipo de relaciones y experimentan diversas sensaciones en su lugar de trabajo, el espacio habla, nos da información que a veces se pasa por alto por no estar consignada de manera escrita, pero que afortunadamente es asequible con la observación y posterior sistematización de la misma.

## **1. OBJETIVOS**

### **1.1 OBJETIVO GENERAL**

Evidenciar el lenguaje como mecanismo de poder dentro de la organización **Confecciones Generales.**

### **1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 1.2.1 Develar el lenguaje cotidiano como mecanismo de poder dentro de la organización estudiada.
- 1.2.2 Analizar el lenguaje no verbal manifiesto en el espacio de la organización elegida como tema de estudio.

## MARCO TEÓRICO

Para la realización de la presente investigación se acudió al sustento teórico de los siguientes autores:

Para el concepto de lenguaje se acudió a Émile Benveniste<sup>1</sup> y a Ferdinand de Saussure<sup>2</sup> quienes desde la lingüística exponen de manera profunda el significado y funcionamiento de la comunicación, la cual es la función básica del lenguaje.

Saussure pasa de un análisis netamente histórico del lenguaje a uno estructural, sostiene que las palabras están en la mente pero se sustentan con imágenes, por lo que hablar no solo significa decir palabras, es también transmitir imágenes a los demás, lo que implica que las imágenes que nos rodean no están por casualidad en nuestra cotidianidad, estas son maneras de comunicarnos ideas coherentes, por ejemplo la imagen del escudo patrio comunica un mensaje de nacionalismo, aunque no aparezcan letras, el símbolo transmite un complejo mensaje que es interpretado por una comunidad.

Siguiendo la misma línea, Benveniste argumenta que la realidad es producida por el lenguaje, es decir que el locutor evoca su experiencia con el lenguaje, mientras el oyente se imagina la vivencia del discurso, al hacer esto lo vuelve objetivo, es decir lo cree, lo asume como real, lo que nos demuestra el poder

---

<sup>1</sup> BENVENISTE, Émile. Problemas de lingüística general. México: Siglo XXI editores, 1999.

<sup>2</sup> SAUSSURE, Ferdinand De. Escritos sobre lingüística general. Barcelona: Gedisa, 2004.

de la palabra, el poder del discurso que atraviesa cualquier faceta de nuestras vidas incluyendo la laboral.

Para articular la relación lenguaje-poder tomamos el sustento teórico de Pierre Bourdieu<sup>3</sup>, quien en su texto “¿Qué significa hablar?” expone el lenguaje como instrumento de acción y poder. El autor va más allá al sugerirlo como una categoría de percepción del orden social, por esta razón invita a un análisis profundo del mismo.

Bourdieu define la nominación de las cosas como instrumento eficaz para el control social, pues darles nombre significa darles vida ponerlas en funcionamiento. El control a través del lenguaje se convierte así en un gran capital de poder simbólico para estructurar el mundo a la conveniencia de quienes tienen el poder<sup>4</sup>.

Es necesario comprender que la mayoría de la comunicación es no verbal y no por ello pierde efectividad en su propósito de transmitir un mensaje. El cuerpo habla sin necesidad de palabras, pero también lo hace nuestro entorno es aquí donde el trabajo de Mark L. Knapp<sup>5</sup> es de gran ayuda, pues nos define como elementos de nuestro entorno transmiten constantemente mensajes, así como lo transmite nuestro lenguaje corporal.

En cuanto al concepto que define **mecanismo de poder** nos remitimos a Michel Foucault<sup>6</sup>:

El lenguaje verbal y no verbal, es una forma sutil de dominar y obtener resultados productivos, el hecho de que lo que se dice no sea constantemente

---

<sup>3</sup> BOURDIEU, Pierre. ¿Qué significa hablar? Madrid: Akal, 1999.

<sup>4</sup> Ibid., p. 65.

<sup>5</sup> KNAPP, Mark L. La comunicación no verbal: el cuerpo y el entorno. Buenos Aires: Paidós, 1988.

<sup>6</sup> FOUCAULT, Michel. Vigilar y castigar: nacimiento de la prisión. Buenos Aires: Siglo XXI editores, 2002.

sistematizado (por ejemplo escrito en manuales de función) no le resta efectividad, las frases, los dichos, la variación del tono de voz así como también la delimitación espacial de áreas de trabajo, son elementos subjetivos que se objetivan en la mente tanto de quienes los practican como de quienes los padecen, Foucault explica que el control de las personas se da más allá de lo evidente y con formas más efectivas.

El momento histórico de las disciplinas es el momento en que nace un arte del cuerpo humano, que no tienden únicamente al aumento de sus habilidades, ni tampoco hacer más pesada su sujeción, sino a la formación de un vínculo que, en el mecanismo, lo hace tanto más obediente cuanto más mas útil, y al revés. Fórmase entonces una política de las coerciones que constituyen un trabajo sobre el cuerpo, una manipulación calculada de sus elementos, de sus gestos, de sus comportamientos. El cuerpo humano entra en un mecanismo de poder que lo explora, lo desarticula y lo recompone. Una “anatomía política”, que es igualmente una “mecánica del poder”, está naciendo; define como se puede hacer presa en el cuerpo de los demás, no simplemente para que ellos hagan lo que se desea, sino para que operen como se quiere, con las técnicas, según la rapidez y la eficacia que se determina<sup>7</sup>.

Tanto el lenguaje verbal como el no verbal se manifiestan dentro de la organización como un mecanismo de poder, el primero se refiere a las frases usadas en la cotidianidad laboral; el segundo se manifiesta en el uso del espacio, ambos pretenden ejercer un control sobre el cuerpo y la mente de los trabajadores para lograr resultados que no se alcanzan con las formas de dominación tradicional y que rebasan los límites incluso de la legalidad, por ejemplo lograr que un empleado trabaje más horas de las que debe y hacerle creer que es su deber hacerlo, pues se le contrató no para cumplir un horario sino para cumplir unas responsabilidades, al respecto Foucault comenta:

---

<sup>7</sup> Ibid., P. 141.

“El desarrollo de las disciplinas marca la aparición de técnicas elementales del poder que corresponden a una economía completamente distinta: unos mecanismos de poder que en lugar de venir “en descuento”, se integran desde el interior a la eficacia productiva de los aparatos, al crecimiento de esta eficacia, y a la utilización de lo que produce”<sup>8</sup>.

Para este caso el uso del lenguaje viene a complementar las formas tradicionales de dominación, por esto hablamos del lenguaje como mecanismo de poder en la organización, pues se trata de una forma no evidente pero bien estructurada de obtener resultados.

Ted Lewellen<sup>9</sup> explica la llamada **teoría de la acción** la cual fue acuñada por Max Weber y utilizada en antropología política por muchos autores de los años 40 y 50, entre ellos Abner Cohen. Esta consiste en explicar las estrategias de un individuo para manipular a los demás a fin de, primero llegar al poder y segundo conservarlo.

Lewellen argumenta que el hombre económico está estrechamente ligado al hombre político, pues uno busca mantener y maximizar el capital y el otro conseguir y mantener el poder, se concluye que una de las formas más efectivas de mantener el poder es el control del capital y por supuesto una de las formas más efectivas de aumentar el capital es teniendo el poder, no en vano el empresario ve como natural su entrada a la arena política y a su vez quien cumple una función política como funcionario público, aprovecha su posición para acrecentar y/o mantener su capital.

---

<sup>8</sup> Ibid.,P. 222.

<sup>9</sup> LEWELLEN, Ted C. Introducción a la Antropología Política. Barcelona: Ediciones Bellatera, 2000.

El individuo da unos pasos hacia el poder, Turner<sup>10</sup> (1957) los denominó **dramas sociales** los cuales se presentan como una serie de eventos que llevan al individuo al poder, esta serie de eventos es compleja e incluye la búsqueda de adeptos, alianzas y relaciones de subordinación.

Existen **normas y estructuras** por las que socialmente se regula el ascenso al poder de cualquier individuo, estas son aceptadas por el colectivo o grupo, a la vez que son legitimadas por la sociedad y el derecho laboral pues dan la apariencia de ser justas, de ser los escalones que cualquier empleado debe subir para llegar a la cima, pero en realidad lo que cuenta es la “acción”, es decir, lo que realmente ocurre, en palabras de Turner la **acción real**.

Las normas y estructuras que tanto interés habían despertado en la generación de los años 40, constituyen, en Turner, el ámbito político, el telón de fondo de la acción real. Los sistemas de linaje, las reglamentaciones, los valores y las pautas de conducta no son realidades inalterables, sino idealizaciones sociales objeto de una manipulación constante<sup>11</sup>.

Lo anterior aduce que la asignación y aceptación del poder, depende de variables que a menudo están ajenos a los códigos y reglas de un colectivo, el autor explica a través de sociedades africanas, pero centrándose en el individuo, como estas se les aplican a unos y a otros no, todo depende de los intereses del momento.

La lucha política se materializa en un código (reglas), dicho código se presenta de manera consciente e inconsciente. Esta lucha se da de manera cíclica entre

---

<sup>10</sup> TURNER, V. Schism and Continuity in an African Society, Citado por LEWELLEN, Ted C. Op. cit; p. 130-132.

<sup>11</sup> Ibid., p. 131.



el equilibrio, y la crisis, en caso de que la crisis sea muy grave se llega a la escisión.

La teoría de la acción se centra en el individuo, pues se considera que este es más independiente a la hora de tomar decisiones que afectan al colectivo, es cierto que la sociedad afecta poderosamente el rumbo, pero el individuo es presa de sus propias contradicciones.

Una razón de peso para centrarnos en el individuo y no en los grupos es que en el individuo convergen varios sistemas diferentes. Un grupo puede desempeñar solo un papel en un momento determinado; el individuo en cambio siempre personifica papeles en conflicto: padre e hijo, líder y seguidor, guerrero y pacificador al mismo tiempo. El individuo, pues, es la expresión misma de unas contradicciones que en el estudio de los grupos quizá no aparecerían<sup>12</sup>.

Siguiendo con la línea de Turner, Swartz y Tuden. G. Bailey<sup>13</sup> (1969) plantea la **teoría del juego**, variante muy similar a la teoría de la acción, agregando el elemento del juego por el poder, juego que tiene normas, algunas conscientes y otras no, pero en ambos casos planteando dos tipos de reglas, las que se exhiben frente a los demás y las que se realizan en la práctica, lo que da a entender que en el juego del poder las apariencias importan mucho, es decir que en el imaginario colectivo quien alcanza el poder lo debe de lograr al menos en apariencia de manera justa.

Existen dos clases de reglas para el juego político: las **reglas normativas**, que se declaran públicamente, suelen estar poco definidas (honestidad, deportividad, etc.) y suelen ser el baremo por el que las acciones se juzgan éticamente correctas o equivocadas; y las **reglas pragmáticas**, con las

---

<sup>12</sup> Ibid., p. 132.

<sup>13</sup> BAILEY. F. Strategems and Spolis. Citado por LEWELLEN, Ted C. Op. cit; p. 133-138.

que se gana realmente el juego, lo contrario de la exhibición pública<sup>14</sup>.

Lo anterior implica que el poder siempre está legitimado por dos caras a saber: una que muestra públicamente que se llegó al poder de manera “honesta” cumpliendo con los requerimientos exigidos socialmente; y otra cara es la verdadera forma con la cual se llegó al poder, la cual no necesariamente debe ser socialmente aceptada lo importante es que aparente ser justa. Lewellen explica que el ámbito político se da siempre en sociedad. Existe una estructura política así como una social; la estructura política según Lewellen<sup>15</sup> presenta cinco elementos: premios u objetivos, personal, liderazgo, competición y por último los jueces.

En una organización están presentes los anteriores elementos, no estrictamente en ese orden o con los nombres dados por él, pero son evidentes en la estructura organizacional y en la cotidianidad laboral.

Abner Cohen<sup>16</sup> en su texto “Antropología Política” nos define el simbolismo en las relaciones de poder, lo cual se constituye en la columna vertebral de nuestro trabajo. Los símbolos cognoscitivos, afectivos e intencionales constituyen el poder simbólico, la organización como sociedad a pequeña escala no es ajena a esta realidad.

En antropología social nos interesamos por los símbolos principalmente en la medida en que influyen y son influidos por las relaciones de poder. En otras palabras, estudiamos como

---

<sup>14</sup> Ibid., p. 133. La negrilla es del autor.

<sup>15</sup> Ibid., p. 134.

<sup>16</sup> COHEN, Abner. Antropología política: El análisis del simbolismo en las relaciones de poder. En: LLOBERA, José R. Antropología Política. Barcelona: Anagrama, 1979. p. 55-82.

se estructura y sistematiza lo simbólico, no por una lógica especial inherente a ello, sino por las dinámicas de interacción entre los hombres en la sociedad<sup>17</sup>.

El simbolismo se expresa en cualquier tipo de relación, por esta razón Cohen define las relaciones económicas y políticas, pues en ellas se expresan los símbolos de poder. La antropología económica estudia por un lado el proceso económico, es decir la interacción: hombres-recursos limitados. Por otro lado, estudia las relaciones económicas lo que comprende la interacción: hombre-proceso económico. Las relaciones económicas son relaciones de poder, Cohen dice:

“No obstante, estas relaciones económicas son relaciones de poder y, por lo tanto, son esencialmente políticas, al formar parte principal del orden político en cualquier sociedad”<sup>18</sup>.

Las relaciones que se presentan en la organización son relaciones económicas y a la vez relaciones de poder, ambas se entrelazan y complementan; las relaciones de poder se derivan del poder político y económico. El simbolismo no escapa a ellas pues las mismas exigen un sustento ideológico mas allá de lo racional de lo contrario se derrumbarían, el autor explica:

“En ambas instituciones las relaciones de poder son manipulantes, técnicas e instrumentales, en cuanto los hombres en las diferentes situaciones se utilizan unos a otros como medios para conseguir unos fines y no como fines en sí mismos”<sup>19</sup>.

Tanto el poder político como el económico se sustentan en normas aceptadas socialmente, estas normas a su vez se valen de símbolos para llevar a cabo su

---

<sup>17</sup> Ibid., p. 71.

<sup>18</sup> Ibid., p. 58.

<sup>19</sup> Ibid., p.58.

función. Los símbolos son de carácter cognoscitivo, afectivo e intencional, todas estas características sirven de base al poder simbólico. Al respecto Cohen dice:

“Estos símbolos son cognoscitivos, en cuanto que dirigen la atención de los hombres selectivamente hacia ciertos fines. Son afectivos, en cuanto nunca son emocionalmente neutros; siempre afectan emociones y sentimientos. Son intencionales en cuanto impulsan a los hombres a actuar”<sup>20</sup>.

El autor destaca también que los símbolos ya sean rituales o de parentesco están interconectados y ambos son utilizados para ejercer el poder.

Ambas categorías de símbolos, los de parentesco y los de ritual, son utilizados casi alternativamente en la articulación de las agrupaciones políticas y de las relaciones de poder entre individuos y grupos. Los símbolos rituales forman parte de la mayoría de los sistemas rituales. Se dice que los símbolos de parentesco son adecuados particularmente para articular relaciones de cambio interpersonales, mientras que los símbolos rituales lo son para expresar relaciones políticas de un nivel más alto<sup>21</sup>.

Por lo anterior el autor invita a plantearse las siguientes preguntas: En las relaciones de poder ¿Cuáles son los símbolos? y ¿Cuáles son sus funciones simbólicas?

Los antropólogos sociales analizan las formas simbólicas para descubrir sus funciones simbólicas. De estas funciones, una de las más importantes es la objetivación de las relaciones entre individuos y grupos. Podemos observar a los individuos objetivamente en la realidad concreta, pero las relaciones entre

---

<sup>20</sup> Ibid., p.58.

<sup>21</sup> Ibid., p.59.

ellos son abstracciones que pueden observarse solamente gracias a los símbolos<sup>22</sup>.

Las organizaciones laborales son la sociedad a pequeña escala, en ellas se encuentran todos los problemas que son objeto de estudio de las ciencias humanas, encontramos culturas, religiones, ideologías, tendencias políticas y mucho más. La antropología política es una herramienta conceptual eficaz, para entender el lenguaje como mecanismo de poder dentro de la organización.

Desde la sociología organizacional encontramos el concepto de “flexibilidad laboral” el cual es complementario con el uso del poder en la empresa actual, nos encontramos con Richard Sennett<sup>23</sup>, quien en su libro La Corrosión del Carácter define el término flexibilidad (capítulo 3) la cual hace referencia en nuestro caso a las formas de adaptación de la organización frente a los nuevos desafíos. El autor plantea que esta flexibilidad se centra en los mecanismos de dominación hacia el trabajador, él las llama “fuerzas que doblegan al trabajador”<sup>24</sup>.

En Sennett se manifiesta una preocupación por el poder la cual nos da un panorama de la actual visión de los empleadores hacia sus empleados y viceversa; los intereses del momento definen las relaciones de poder dentro de la organización, los dueños ven a sus subordinados como piezas removibles y los empleados ven a sus patrones como proveedores temporales, el compromiso de antaño de parte de las dos partes ya no es posible.

---

<sup>22</sup> Ibid., p.62.

<sup>23</sup> SENNETT, Richard. La corrosión del carácter: las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo. Barcelona: Anagrama, 2000.

<sup>24</sup> Ibid., p.47.

Abordando el poder desde los estudios organizacionales encontramos a Gareth Morgan<sup>25</sup> quien propone 14 fuentes de poder dentro de las cuales se destaca la de “simbolismo y dirección del pensamiento” la cual es útil en nuestra investigación pues el autor propone el liderazgo como la capacidad de definir la realidad de otros y esto se logra en gran medida con el uso de los símbolos.

En nuestro caso el uso cotidiano del lenguaje se constituye como una forma efectiva del uso del poder logrando con ello el mejor sometimiento de los empleados.

En la misma línea de los estudios organizacionales esta Rafael Carvajal Baeza<sup>26</sup> en su texto *De lo inhumano y lo humanizable en las relaciones de subordinación* nos ofrece un diagnóstico general sobre la dominación en las organizaciones, sus posibles orígenes y las posibles razones de su mantenimiento en la sociedad actual.

El profesor aborda estos temas desde la filosofía, la historia y la sociología principalmente, pero contando con la ayuda de la antropología, la psicología, y la ciencia política.

El autor hace una propuesta por identificar lo inhumano en las organizaciones desde una perspectiva interdisciplinar, nos invita a revelar relaciones de subordinación injustas donde no son evidentes. Hace claridad en el hecho de que el hacer empresa es un acto valiente y de responsabilidad con la sociedad; lo que se busca no es el desplome de las organizaciones como tal, se pretende

---

<sup>25</sup> MORGAN, Gareth. *Imágenes de la Organización*. México: Alfaomega, 1998.

<sup>26</sup> CRUZ KRONFLY, Fernando; AKTOUF, Omar y CARVAJAL BAEZA, Rafael. *El lado inhumano de las organizaciones*. Santiago de Cali: Universidad del Valle, 2003.

un trato más humano, pues él argumenta que ser totalmente humano es una utopía.

Es claro, desde su reflexión histórica, económica y social que las organizaciones como tal les ha costado reconocer al obrero y/o empleado como sujeto merecedor de mejores condiciones laborales, incluso las que son incuestionables como la salubridad del lugar de trabajo, el derecho a la salud, el reconocimiento de una pensión después de una vida entregada a una empresa. Por esta razón su análisis se centra desde el subordinado antes que del subordinador, pues este último difícilmente reconocerá que sus empleados merecen más de lo que se les da y menos en la era del Capitalismo donde la panacea a todos los problemas es “adelgazar la nómina”.

## METODOLOGÍA

Clifford Geertz<sup>27</sup> es el autor clave para la observación de campo, con su “descripción densa” propone la validación de la información a fin de que los datos cualitativos sean más confiables.

Se pretende que toda idea tenga unos usos reales, estos vienen a ser los filtros de tales ideas, es decir, los que determinan si es posible o no una aplicación a la vida real, de lo contrario son meras especulaciones, en el caso de la cultura se busca interpretarla, hallar sus significaciones.

Para lo anterior, es útil el uso de la etnografía por parte de la antropología y de otras ciencias que se apoyen en esta. La etnografía se trata de una “descripción densa” como lo explica Geertz, esta descripción densa pretende hacer una especulación elaborada, detallada si se quiere de los hechos observados. Geertz propone como ejemplo el guiño de ojo como un hecho observable que puede tener numerosos significados, entre ellos podría ser: un tic, una conspiración, una burla o simplemente una confusión. Sin llegar a exagerar la vida real nos presenta este tipo de interpretaciones todo el tiempo.

Se debe observar e interpretar, en etnografía se deben interpretar: Una jerarquía estratificada de estructuras significativas atendiendo a las cuales se producen, se perciben y se interpretan los tics, los guiños, los guiños fingidos, las parodias, los ensayos de parodias y sin las cuales no existirían (ni siquiera los tics de grado cero que, como categoría natural, son tan no guiños como lo son no tics), independientemente de lo que alguien hiciera o no con sus parpados<sup>28</sup>.

---

<sup>27</sup> GEERTZ, Clifford. La interpretación de las culturas. Barcelona: Gedisa, 2003.

<sup>28</sup> Ibid., p.22.



Por lo anterior se debe mirar más allá, se debe leer entre líneas, en este caso se debe leer entre gestos, entre ademanes, entre ademanes acompañados de frases y en general se debe tener presente que las confusiones son algo inevitable, se debe luchar por que estas se den al mínimo o mejor se debe lograr identificar las confusiones antes de hacer un análisis sobre estas.

En escritos antropológicos terminados, incluso en los reunidos en este libro, este hecho (que lo que nosotros llamamos nuestros datos son realmente interpretaciones de interpretaciones de otras personas sobre lo que ellas y sus compatriotas piensan y sienten) queda oscurecido por que la mayor parte de lo que necesitamos para comprender un suceso particular, un rito, una costumbre, una idea o cualquier otra cosa, se insinúa como información de fondo antes que la cosa misma sea directamente examinada<sup>29</sup>.

Se debe analizar a fondo las estructuras de significación, lo cual son los códigos establecidos. Estos códigos tienen un sentido y un valor, todo debe de tener una verificación y una evaluación.

Para complementar lo propuesto por Geertz se usaron los métodos expuestos por Kottak<sup>30</sup> en su libro titulado *Antropología cultural*. A continuación se exponen las técnicas utilizadas:

La **observación participante encubierta**, la cual consistió en que Diana Chau y Waldir Hernández quienes entraron en la empresa de confecciones como aprendices el primero de marzo del 2011 desempeñaron estos roles por cuatro meses, es decir, hasta el 30 de junio.

---

<sup>29</sup> Ibid., p.23.

<sup>30</sup> KOTTAK, Conrad Phillip. *Antropología cultural*. España: McGraw-Hill, 2002.

Diana entró al Departamento de Contabilidad, un área ubicada cerca de los dueños-socios y alejada del área productiva. Por otro lado, Waldir entró al área de Recursos Humanos la cual está junto a las plantas de producción y tiene una estrecha relación con las y los operarios de planta.

Diana desayunaba y almorzaba en el comedor administrativo, cerca de las oficinas de los dueños, mientras Waldir lo hacía en el comedor de los operarios. La mayor herramienta para la observación fue escuchar atentamente lo que decían las personas.

La observación se realizó de manera encubierta debido al grado de dificultad para extraer información relevante para la investigación, lo que implica que datos como el nombre de la empresa, de los fundadores, dirigentes y empleados fue cambiado. De igual manera el nombre de las marcas y productos que ofrece la empresa fueron cambiados.

La observación encubierta se realizó además por que la empresa es auditada por una empresa de seguridad, la cual ordena entre otros mecanismos de control, las visitas domiciliarias-sorpresa a las casas de sus empleados, la organización considera una falta grave la extracción de cualquier tipo de información, incluso se trata de manera jurídica el caso.

Para la validación de la observación encubierta se usaron los siguientes métodos:

**Historias de vida.** La cual consiste en plasmar las vivencias reales en su cotidianidad de algunas personas relevantes para la investigación, tales como

empleados y dirigentes. Se escogieron 5 personas de las cuales 2 tienen cargo de Jefes de área; una es operaria, otra es asistente y el último es un dueño heredero, la persona que es asistente a la cual llamamos Sonia, fue ascendida al final del tercer mes de observación, convirtiéndose en Jefe de Recursos Humanos.

Como método de recolección de las historias se utilizó en su mayoría la técnica etnográfica de la conversación la cual consiste en palabras de Kottak:

Conversaciones, unas veces más otras veces menos formales, y que van desde la charla que contribuye a mantener la relación y ponerse al día de lo que pasa, hasta las entrevistas prolongadas, que pueden ser estructuradas o sin estructurar. Puede que se haga uso de la entrevista con guión o dirigida para asegurarse de disponer de información completa y comparable de todos los aspectos de interés del estudio<sup>31</sup>.

Para el caso de esta investigación se recurrió en la mayoría de casos a una conversación informal, sobre todo en los tiempos de descanso, donde se podía tener una charla sin que pareciera una entrevista, se recurrió a la mnemotecnia para el almacenamiento de la información, a veces al llegar a casa o cuando era posible se tomaron notas discretamente en el período de la jornada laboral. La selección de las personas se realizó de manera sistemática, se hicieron preguntas filtro para determinar elementos clave para la investigación, los elementos determinantes fueron: antigüedad en la empresa, capacidad para la conversación y empatía demostrada para el diálogo.

A pesar de lo anterior es importante aclarar que la selección de la operaria por ejemplo se dio en gran manera a un interés casi que espontáneo en su vida,

---

<sup>31</sup> Ibid; p. 25.

nos llamó la atención de manera especial, algo así como lo explica el Antropólogo Kottak al decir que:

Con frecuencia, cuando se encuentra a alguien que nos parece inusualmente interesante, se recoge su **historia de vida**. Esta recogida de las experiencias de toda una vida proporciona un retrato cultural más íntimo y personal de lo que sería posible obtener por otros medios. Las historias de vida nos revelan cómo perciben, reaccionan y contribuyen a cambios que afectan sus vidas a determinadas personas concretas. Estos informes pueden ilustrar la diversidad existente dentro de una comunidad, puesto que el enfoque consiste en cómo diferentes personas interpretan y se enfrentan a algunos problemas comunes<sup>32</sup>.

También se usó el árbol de parentesco versus el organigrama organizacional. Las estructuras de parentesco se relacionan con el poder, esto sobretodo en una empresa de tipo familiar, donde el poder es prácticamente endogámico, por lo que se busca mantenerlo al igual que se quiere mantener el status en una familia. Kottak dice: “El **método genealógico** es una técnica etnográfica bien establecida. Los primeros etnógrafos desarrollaron la anotación genealógica para tratar los principios de parentesco, filiación y matrimonio”<sup>33</sup>.

Por último, para el análisis del espacio se usó la cartografía social. Método geográfico que relaciona la interacción de los seres humanos con su espacio y como este influye en su pensamiento a la vez que condiciona su conducta sin llegar a un determinismo.

Para esta investigación nos propusimos hacer un aporte a las formas de análisis administrativo a través del espacio, en este caso el espacio laboral, por

---

<sup>32</sup> Ibid; p.29.La negrilla es del autor.

<sup>33</sup> Ibid; p.28.

esto se realizaron mapas que expresan las zonas de poder en la organización, a la vez mapas que definen la solidaridad y el egoísmo de acuerdo al espacio compartido.

Teniendo en cuenta lo anterior se deben reconocer los aportes de Clifford Shaw<sup>34</sup> en este campo, el texto: *Problemas humanos de una civilización industrial* de Elton Mayo cita el estudio de Shaw en la ciudad de Chicago este se puede considerar una de las investigaciones pioneras en dicha metodología y a pesar de su antigüedad, sus aportes han sido perfeccionados con el tiempo por disciplinas como la Antropología y la Geografía entre otras.

El estudio de Shaw muestra la relación de la configuración espacial de los barrios de Chicago con su rápida industrialización, se establecen relaciones de gran importancia tales como: delincuencia-ubicación espacial, evasión escolar-delincuencia. Mayo recoge sus conocimientos a fin de aplicarlos a sus experimentos Psicosociales en las fábricas que él estudio, lo que demuestra que los estudios del espacio geográfico con relación al mundo laboral no son algo propiamente nuevo.

A pesar de lo anterior nuestro análisis geográfico se da dentro de la fábrica, lo que le da su toque original, pero siempre valiéndonos de las herramientas antropológicas, geográficas y sociológicas de los investigadores mencionados.

La cartografía social es una importante herramienta de investigación, pues el espacio físico se plantea como un lienzo donde se escriben las vivencias de las personas, sus sufrimientos, sus alegrías, sus acciones y en general todas las

---

<sup>34</sup> SHAW, Clifford. *Delinquency Areas*. Chicago University of Chicago, 1929. Citado por MAYO, Elton. *Problemas humanos de una civilización industrial*. Ediciones Galatea Nueva Visión. Buenos Aires, 1959.

emociones humanas están expresadas en un lugar. En palabras de Catalina García Barón:

La Cartografía Social es un medio para ordenar el pensamiento y generar conocimiento colectivo. Ubica nuestro papel como sujetos transformadores, visibiliza lo micro, el mundo de las relaciones cotidianas en el territorio donde existimos y construimos. Es una herramienta que nos permite ganar conciencia sobre la realidad, los conflictos y las capacidades individuales y colectivas. Abre caminos desde la reflexión compartida para consolidar lecturas y visiones frente a un espacio y un tiempo específicos, para generar complicidades frente a los futuros posibles en donde cada uno tiene un papel por asumir. La Cartografía Social invita a la reflexión y la acción consciente para el beneficio común<sup>35</sup>.

La autora nos invita a ser críticos frente a nuestra realidad, frente a los comportamientos que se reproducen a diario, los cuales se encuentran ligados al espacio, dichos comportamientos no siempre son los mejores por lo que cabe la pregunta si estos se pueden o deben cambiar, al respecto ella dice:

Somos pues muchos mundos que nos hacen diversos y que en su relación van marcando pautas, comportamientos, formas de ser y hacer, y es en ese andar donde podemos optar por dos caminos básicamente: uno que es el que nos lleva a reproducir las pautas, los comportamientos y las lógicas mecánicamente sin generar una reflexión crítica y propositiva frente al mundo; y otro que nos invita a resignificarlos, a generar cambios necesarios no solo para los individuos sino para la sociedad en su sentido más amplio<sup>36</sup>.

La investigadora destaca el poder del lenguaje, sin el cual el uso y significado del espacio no serían posibles. El uso del espacio y su significación vienen a ser una prolongación ideológica del lenguaje, es decir que el espacio habla

---

<sup>35</sup> GARCIA, Catalina. Barrios del mundo: historias urbanas, la cartografía social...pistas para seguir. Estudio preliminar. Junio 2003. Página 2.

<sup>36</sup> Ibid., P. 1 – 2.

también de las emociones humanas tal como lo hacen sus gestos, su ropa y hasta el tono de su voz.

El lenguaje. La representación expresa el significado de las cosas, los lugares, las personas, los colectivos, las organizaciones, las autoridades; el entorno natural y construido. Es una forma creativa que no exige pasos previos, ni niveles de escolaridad. Es el lenguaje el que permite sintonizar lo diverso, el mapa es un texto<sup>37</sup>.

Para el uso de los mapas, García sugiere usar el tiempo como convención esto para determinar que es igual y que cambia con el pasar de una fracción de tiempo determinada; esto permite hacer una reflexión espacio temporal de los hechos, pues en determinadas épocas las emociones de un mismo hecho pueden ser diversas. “Cambios y permanencias. De acuerdo a la intención que tenga la elaboración del mapa y el perfil de los participantes, es importante definir si se trata de un mapa de pasado, presente o futuro. Saber de lo que existe qué debe permanecer, y que requiere ser transformado”<sup>38</sup>.

Catalina García nos invita a integrar la reflexión y el análisis cartográfico con la etnografía, tal vez sugiere una etnografía más detallada, muy similar a la planteada por Geertz en su “descripción densa”.

“En la Cartografía Social se trata de buscar aquellas conexiones, que en la cotidianidad no son nombradas o pensadas, pero que en el ejercicio de reflexión colectiva van haciéndose conscientes y evidentes entre cada uno de los sujetos y elementos que van apareciendo en la reflexión”<sup>39</sup>.

---

<sup>37</sup> Ibid., P. 5.

<sup>38</sup> Ibid., P. 5.

<sup>39</sup> Ibid., P. 5.

García plantea una etnografía espacial, la cual es la sistematización detallada de las vivencias de las personas en el espacio en el que habitan y trabajan, los sentimientos se evidencian en la concepción que tienen los sujetos con su espacio y en su interacción con el mismo, ella dice:

Las identidades, así como la cultura, tienen arraigo y expresión en lugares y tiempo específicos. Así como el territorio es una construcción social, las identidades cobran un carácter dinámico que otorga significados y representaciones sobre ese territorio, de manera que éste no se refiere de manera exclusiva a los lugares de habitación sino a los espacios vitales, cotidianos: (la escuela, el lugar de trabajo, de ocio y recreación, la familia, los amigos, los lugares de carácter público, entre otros). El barrio por ejemplo, puede ser apenas un pedazo del territorio, ya que el transcurrir de la vida de los seres sociales en su conjunto, es el que va definiendo las territorialidades de los sujetos, individuales y colectivos<sup>40</sup>.

**El uso de los mapas:** en la investigación realizada se acudió al uso de mapas que representaran las relaciones de poder, así como también los gráficos.

**Mapa número uno<sup>41</sup>** este mapa se denominó “Relaciones de solidaridad por espacio” en él se identifican tres áreas de acuerdo al nivel de solidaridad presentado, existe un alto nivel de solidaridad, uno de nivel medio y el último presenta un bajo nivel. Se siguen las indicaciones de Catalina García quien afirma que:

Un mapa constituye la mejor forma de generar o representar un fenómeno o grupo de fenómenos en sus relaciones con el espacio. Según el tipo de información empleada, se pueden elaborar mapas temáticos cualitativos o cuantitativos; los

---

<sup>40</sup> Ibid., p. 3.

<sup>41</sup> El mapa no 1 “relaciones de solidaridad por espacio” se encuentra en la página 44.



primeros corresponden a una descripción de los fenómenos, y los segundos permiten generar información complementaria de cantidad o de valor absoluto o relativo<sup>42</sup>.

**Mapa número dos**<sup>43</sup> este se llamó “Nivel de poder por persona” en este caso se ubicó a las personas a quienes se les realizó la “historia de vida” cada una de ellas se encuentra en un espacio determinado, en el cual su poder sobre la empresa es reflejado de manera física e ideológica, esto lo sugiere Catalina García al decir que:

“La Cartografía Social ha representado la relación entre los usos sociales del espacio y los ejercicios del poder implícitos en esas relaciones poniendo de manifiesto las diferencias intergeneracionales y culturales, que a su vez reflejan la diversificación de espacios, de ocio a través de la comunicación virtual con el mundo global”<sup>44</sup>.

Las relaciones de poder en el espacio físico son bien marcadas y definidas como queda demostrado en los mapas es por esto que los lugares ya se traten de oficinas, bodegas, plantas o baños demuestran claramente el uso del poder, no es casualidad que quienes ostentan mayor poder tenga áreas de trabajos más grandes y con mejores condiciones.

Para el hombre, su ubicación en el medio geográfico es importante, porque significa identidad o pertenencia a un territorio, y las consecuencias que de ello se derivan tales como habitación, sustento, seguridad, etc. Es decir, las relaciones entre el hombre y el medio geográfico son parte fundamental de su identidad de pueblo, de etnia o de nación,

---

<sup>42</sup> Ibid., p. 133.

<sup>43</sup> El mapa No 2 “nivel de poder por persona” se encuentra en la página 52.

<sup>44</sup> Ibid., p. 6.

identificada y sustentada por un territorio. Por tanto, elaborar una imagen gráfica comunicable de su medio geográfico se ha convertido en un producto de dicha relación, y de la capacidad y habilidad del hombre para hacerlo<sup>45</sup>.

El comentario anterior, planteado por Héctor Mora y Carlos Jaramillo es complementario con las conclusiones de Catalina García, ambos resaltan la importancia del espacio en las relaciones sociales y en los sentimientos e ideologías de las personas por estas razones y sin llegar a un determinismo geográfico los mapas son herramientas útiles a la hora de describir y analizar fenómenos sociales como las relaciones de poder.

En cuanto a los gráficos tenemos uno, del organigrama general<sup>46</sup> de la empresa que nos muestra la estructura piramidal de poder en la organización analizada y el segundo que nos muestra el árbol de parentesco<sup>47</sup> donde se destacan el sostenimiento generacional del poder por parte de la familia dueña.

Ambos gráficos se complementan pues muestran la firme intención de la familia fundadora de mantener el control de la empresa, incluso si es necesario crear cargos de alto nivel para los nuevos integrantes de la familia (por ejemplo las esposas de los dos hijos varones de Carlos Junior y de María).

---

<sup>45</sup> MORA PAEZ, Héctor y JARAMILLO E. , Carlos Marcelo. Aproximación a la construcción de cartografía social a través de la geomática. Enero – junio 2004. No. 11. P. 131.

<sup>46</sup> El organigrama general de la empresa se encuentra en la pagina 67.

<sup>47</sup> El árbol de parentesco de la familia Gómez se encuentra en la pagina 70.

## CAPÍTULO I

### CONTEXTO HISTÓRICO

La compañía que sirvió de fuente para desarrollar la investigación se llama **Confecciones Generales\*** la cual se encarga de fabricar y comercializar camisas de marcas reconocidas, propias o bajo licencia, con calidad superior al estándar, cada una de ellas posicionada adecuadamente a través de canales de distribución de venta directa, a nivel nacional e internacional.

La empresa fue fundada por **Carlos Gómez** quien llegó a la ciudad con un capital considerable fruto de una herencia, para este entonces la ciudad estaba comenzando un proceso de industrialización el cual fue aprovechado por quienes poseían los recursos para invertir en algún negocio.

Edgar Vásquez Benítez explica esta época como “El apogeo industrial en la vieja ciudad” y así fue, aprovechando la cercanía al ferrocarril y la notable mejora en los servicios públicos la empresa se ubicó en el sector de San Nicolás. Vásquez lo recuerda así:

“Entre la carrera octava (avenida Antioquia que daba acceso a la Base Aérea) y la línea férrea que conducía a Palmira, se iría a desarrollar muy pronto una zona industrial a partir de *La Garantía*, la *Industria Textilera de Colombia* (la textiles como se le denominaba popularmente) y *Bavaria*”<sup>48</sup>.

---

\* El nombre de la empresa, el de los empleados y el de las marcas han sido cambiados por unos ficticios, por tratarse de una “observación participante encubierta” los demás datos, incluidas las fechas, los nombres de almacenes, los nombres de los barrios, así como el de las distinciones ISO son reales.

<sup>48</sup> VASQUEZ BENITEZ, Edgar. Historia de Cali en el siglo 20: sociedad, economía, cultura y espacio. Santiago de Cali: Artes Graficas del Valle, 2001. P. 186.

Leyendo atentamente el texto del economista se nota que la industria textilera presentó una fuerte demanda en la época, por lo que no faltaron grandes inversionistas para la época. Carlos Gómez no contó con un estudio de mercadeo en aquella época, lo suyo fue algo de instinto, de sentido común, comenzó compitiendo con verdaderos gigantes por lo que el hecho de consolidarse como empresa a comienzos de los años sesenta constituye su primer gran hito.

Es una empresa sólida, que obtuvo su certificación ISO 9000 en octubre de 2004 en sistemas de gestión de calidad con la mira de ingresar al mercado Europeo y mantener su competitividad a nivel nacional e internacional pues de este modo se garantiza la calidad de sus productos; este reconocimiento es su último gran hito, pues la ropa de Colombia es considerada de gran calidad en Europa, poder venderles significa estar entre los grandes de la Industria.

Confecciones Generales S.A., nombre bajo el cual se opera en la actualidad, es una compañía dedicada a la elaboración de camisas para hombre, está ubicada en la zona industrial de Cali, exactamente en el barrio San Nicolás. Inicia labores en 1948 bajo el nombre de **Confecciones Primarias**, empresa que se dedicaba a fabricar prendas infantiles, en especial camisería. Su accionista principal era el señor **Carlos Gómez**.

A comienzos de 1960, el señor **Carlos Gómez Junior**, junto con su esposa **María López** continuo con el negocio y lo transformó en una fábrica que confeccionaría solamente Camisería Formal Masculina con la marca **Confecciones Modernas**, la cual fue comercializada con ventas al por mayor.

Gómez junior se distinguió por su carácter sereno y generoso, convencido de poder contribuir a mejorar la vida de sus empleados, en contraste su esposa se caracterizó por ser una persona de genio volátil, hábil para las cuentas y con

una tendencia taylorista, ella pensaba que el dinero era lo único que movía al empleado, en común ambos pensaron que su empresa contribuiría al desarrollo de la ciudad y de miles de personas, lo cual es cierto en gran medida tal como lo comenta Carvajal:

No son irrelevantes las razones alegadas por los empresarios y sus defensores de doctrina a fin de argumentar la legitimidad de las actuaciones y la existencia de la empresa de negocios, para empezar, es obvia la contribución al desarrollo y al bienestar social vía generación de empleo y producción de bienes y servicios, y es igualmente cierta y de gran relevancia la contribución de bienes y servicios, y es igualmente cierta y de gran relevancia la contribución al desarrollo tecnológico<sup>49</sup>.

Lo dicho por Carvajal lo mencionamos porque es importante entender que en sus principios las empresas se fundan con sueños casi utópicos de desarrollo e igualdad, no existe una mala intención en principio de pasar por encima de los derechos fundamentales del trabajador.

El último relevo generacional se realizó a principios de siglo XXI donde los dos hijos varones de Carlos Gómez Junior toman el control de la empresa. **Carlos segundo Gómez** y **José Gómez** asumen el mando bajo la vigilancia de sus padres. Ahora con el nombre de **Confecciones Generales**.

Después de la década de los 70's la empresa incluye en su lista de clientes a los Almacenes de Cadena con telas Nacionales y a Boutiques con telas importadas, logrando excelentes ventas en estos segmentos durante los años 80's y comienzos de los 90's, comercializando todo el tiempo marcas propias.

---

<sup>49</sup> CARVAJAL BAEZA, Rafael. Op.cit; p.100.

Para 1994, se realizó un estudio de mercados y se observó que una de las marcas con mayor índice de recordación (Top of Mind) era **ELITE**, por lo cual fue adquirida bajo la figura de licencia para Colombia a partir del primer semestre de 1995.

Con el ánimo de ampliar el portafolio de productos, se decidió penetrar los mercados internacionales, obteniendo resultados muy positivos en países como: Bolivia, Ecuador, Estados Unidos, Panamá, Perú y Venezuela.

Para 1998 se realizó el primer plan estratégico de la compañía, el cual definió el rumbo a seguir por la empresa durante los siguientes cinco años. En el año 2000, se adquieren los derechos de producción de la marca **EXCLUSIVE** para Colombia y de la marca **CLASSIST** para Centroamérica y Sudamérica. La marca **EXCLUSIVE** compite con **ELITE** en los almacenes de cadena, mientras que **CLASSIST** está dirigida a competir con marcas importadas como Náutica y Tommy Hilfiger en el segmento de ropa casual.

La empresa es propietaria de diversas marcas nacionales que son utilizadas para eventos promocionales o para dirigirse a los mercados de camisa económica. Adicionalmente, trabaja con varios clientes que manejan sus propias marcas.

Confecciones Generales S.A., tiene seis puntos de venta propios, tres de ellos ubicados en el centro comercial único, uno la 14 de Pasoancho, un punto de fabrica ubicado en el domicilio principal y el más reciente en la 14 Valle del Lili. De igual manera cuenta con concesionarios en todas las 14's. A nivel nacional tiene como clientes; Almacenes Éxito, Carrefour, Cadenalco, Almacenes Carulla Vivero, Superalmacenes Olimpica, Confecciones Colombia, Flamingo, Mercadefan y Almacenes Americano. En el Exterior Almacenes Paris (chile), Almacenes De Prati (Ecuador), JC Pennys (México), Costura Inglesa (México),

Van Heusen (México), Centro Beco (Venezuela), Giorgios (Perú), Tiendas Carrion (Honduras), Clubman (Puerto Rico), Tiendas Canale (República Dominicana), Saúl Mendez (Guatemala y Costa Rica), Almacenes Dante (Panamá), Plaza Moda (Bolivia), Ecce (Francia).

Junto con el éxito anterior sucedió un duro revés para la organización. La por entonces Jefe de Contabilidad traicionó la confianza de los dueños, se descubrió un robo sistemático por parte de la misma, al parecer la Contadora realizó diversos tipos de negocios con fondos de la organización, el robo se cuantificó en una tremenda cantidad de dinero, desde entonces se comenta entre empleados y operarias que la dueña endureció aun más su postura con ellos.

**Su Misión es** Fabricar y comercializar camisas de marcas reconocidas, propias o bajo licencia, con calidad superior al estándar, cada una de ellas posicionada adecuadamente a través de canales de distribución de venta directa, a nivel nacional e internacional.

Brindar asesoría a los clientes en montajes de colecciones actualizadas, permitiéndoles un manejo mínimo de inventarios, ofreciendo un excelente servicio durante y después de la venta.

Ser competitivos y eficientes para poder alcanzar los mejores resultados económicos, y como consecuencia, obtener bienestar para sus empleados y la comunidad.

**Tiene como visión** Posicionarse como la mejor empresa industrial de camisas formales para caballero en Colombia con presencia comercial en América Latina y Estados Unidos.

Ser reconocidos por su excelente calidad, estando siempre a la vanguardia en el diseño, con un óptimo servicio al cliente, ofreciendo precios justos y competitivos, enfocados a buscar los mejores resultados económicos, y el bienestar de su trabajo.

**Maneja como política de calidad** ofrecer a todos sus clientes, camisas de línea y última moda, de excelente calidad y con un óptimo servicio. Busca mejorar continuamente la eficacia de los sistemas de gestión de calidad desarrollando su talento humano, manteniendo un permanente y claro flujo de información y utilizando los recursos eficientemente.

## 1.1. PRINCIPALES HITOS HISTÓRICOS

1948 Fundación de la empresa.

1960 Primer relevo generacional se incorpora la primera mujer (María López) al manejo de la empresa.

1970 Se consiguen como clientes a prestigiosos almacenes de cadena.

1995 Se adquiere la marca **Elite**<sup>50</sup> como franquicia para Colombia. Se comienza a exportar a países como: Bolivia, Ecuador, Estados Unidos, Panamá, Perú y Venezuela.

---

<sup>50</sup> El verdadero nombre de la marca fue cambiado por este para evitar inconvenientes y por tratarse de una "Observación Participante encubierta" Lo mismo aplica para las marcas Esclusive y Classist, también mencionadas.



1998 Se realiza el primer plan estratégico para fijar el rumbo de la compañía en los próximos cinco años.

2000 Último relevo generacional Carlos Segundo Gómez y José Gómez asumen el control de la fábrica bajo la vigilancia de sus padres.

2000 Se consigue la exclusividad para producir las marcas **Esclusive** y **Classist**.

2001 Robo por parte de la jefa de contabilidad quien se había ganado la confianza casi total de los dueños.

2004 Certificación ISO 9000.

## **1.2. LA HISTORIA DE REBECA**

Antes de hablar de la historia de esta interesante mujer queremos resaltar aquello que nos aporta a la investigación, la historia de Rebeca nos muestra un mundo que es poco visto y muchas veces ignorado, pero que es muy importante pues expresa el sentir de muchas mujeres como ella, sus vivencias son muy comunes dentro de sus colegas y no haría falta entrevistar a veinte operarias para entender que a todas las atraviesan vivencias comunes. Catalina García dice:

Cuando hablamos de La Historia, no solo nos referimos a los “grandes” acontecimientos, o a personajes destacados, no nos referimos exclusivamente a la historia oficial; nos interesa pensar y comprender la historia como proceso en el que cada

uno de nosotr@s, personas del común, se constituye en parte activa de un proceso histórico de apropiación territorial referido a un lugar y un tiempo determinado. Es decir, la historia que se construye día a día, cotidianamente, desde lo individual, a través de los trayectos de vida; hasta lo colectivo, en tanto somos sujetos sociales que se implican en una comunidad-sociedad que se encuentra en constante transformación<sup>51</sup>.

Es una mujer de 51 años de los que lleva 32 trabajando como operaria en diferentes fabricas de confecciones, En “Confecciones Generales” lleva 10 años, es casada tiene dos hijos uno de 31 y otro de 25, se casó muy joven tenía 18 años, estaba enamorada y no tuvo que pensarlo mucho, su noviazgo fue maravilloso según afirma, además comenta, “voy a tener que volver a ser novia” me dice con nostalgia.

Escogimos a Rebeca mientras desayunábamos en la fábrica, notamos que era una mujer mayor, lo que significaba seguramente que poseía mucha experiencia y gran conocimiento en su trabajo, también porque fue amable desde el principio con nosotros, se mostró muy abierta al dialogo, hablaba de su vida personal con mucha libertad, solo era cuestión de escucharla y de hacer alguna pregunta general de vez en cuando, la cual ella consideraría como una conversación casual, esto implicaba que nunca estaría a la defensiva y que todo lo que expresara sería seguramente cierto, pues ella no buscaría impresionarnos, ni mentirnos, pues no existía ninguna razón para que lo hiciera.

Con varias conversaciones conseguimos su percepción hacia el poder, y hacia la vida, era una mujer que ya se había desengañado de la vida; su mayor riqueza era su familia, que ellos estuvieran bien que no les faltara nada, era su mayor alegría, su esposo era maestro de construcción, a pesar de esto apenas

---

<sup>51</sup> GARCIA, Catalina. Barrios del mundo: historias urbanas, la cartografía social...pistas para seguir. Estudio preliminar. Junio 2003. Página 7.

hacia poco tenían casa propia, según nos contó esto fue debido al alcoholismo de su esposo, aun así lo amaba.

Rebeca tenía que esperar por lo menos 4 años para jubilarse, esto era un incentivo para ella, sabía que su promedio salarial aumentaría entre más horas trabajara, sin embargo este continuo trabajar le trajo problemas personales y de salud, a pesar de lo anterior Rebeca era una mujer fuerte, asumía lo que le había tocado en la vida, no envidiaba a los dueños de la empresa, trataba de concentrarse en su vida, en sus metas, la más próxima jubilarse, era como una especie de hipocresía cordial. Sin embargo, no siempre fue así, hubo épocas en que Rebeca amó a la empresa y la consideraba su segundo hogar, pero entre muchas razones ella había visto como la flexibilidad laboral le quitaba gran parte de sus ingresos; lo consideró como una traición la aceptación de la flexibilidad por parte de los dueños de la empresa. Ella se dio cuenta, por más que luchara por la empresa, esta no le correspondería igual, desde entonces solo trabajaba para ella y para su familia, se desentendió de la vida personal de los dueños, si estos sufrían, pensaba que con el dinero podían solucionar casi todo.

Rebeca se levantaba a las 3 y media de la madrugada, al preguntarle el por qué tan temprano, ella nos dijo que tenía que hacer desayuno y almuerzo para su esposo, su hijo y para ella. Comentó que se había acostumbrado a este ritmo, “yo me acostumbré a madrugar desde niña y así crie a mis hijos, nunca los puse a estudiar en la tarde, eso es pura vagancia”, cuando era viernes nos decía: “qué bueno que se van a descansar” le decíamos ¿usted descansa los domingos solamente cierto?, ella decía que la mayoría de los domingos trabajaba, decía “para mí los fines de semana son todos iguales”. El trabajo ocupaba más de la mitad del tiempo de la vida de esta mujer, ella había aprendido a sobrellevar los conflictos de todo tipo, con la sabiduría que solo da

la edad, se tomaba las cosas con calma pero con inteligencia, sabía cómo tratar a sus compañeras, a su supervisora, a su jefe.

Al preguntarnos ¿Por qué Rebeca trabajaba tanto?, ella nos confirmó que por necesidad, era la respuesta más probable aun así nos sorprendió como manejaba su tiempo, pero no todo era lo que parecía, Rebeca estaba recuperándose de una separación temporal con su esposo, pensamos que tal vez había sido por infidelidad de él que es lo más común, pero una vez más nos equivocamos, Rebeca nos contó que el trabajo le había quitado tiempo hasta para su familia, que su marido se había aburrido de pasar los fines de semana solo, de siempre encontrarse con una mujer agotada, razón por la cual él se consolaba bebiendo pero esto no era lo mismo, que tener la atención de su esposa.

Rebeca tenía que trabajar mucho, su esposo no ganaba lo suficiente para los gastos, ella se había acostumbrado a trabajar desde muy joven, su marido nunca fue celoso a pesar de la época machista de la juventud de Rebeca, su único rival era el trabajo, este había logrado lo que ningún hombre pudo hacer, quitarle a su Rebeca.

Mientras trabajaba con la máquina Rebeca no hablaba con nadie, se concentraba en cumplir con su tarea, esto lo hacían todas las operarias, en los descansos notamos como ella compartía alimentos con sus compañeras, a veces pan, otras galletas, arepas y cosas similares, notamos como siempre se sentaba con las mismas compañeras, todas eran de su planta, las pausas eran un tiempo de solidaridad que no se presentaba mientras se trabajaba, con el tiempo incluso pensamos que eran una compensación emocional por la fuerte rivalidad en la planta, la comida era el denominador común, lo que las unía, no

importaba cual era más veloz, o más ágil, o cual fuera su rango, todas sentían hambre.

De lo anterior comprendimos que los niveles de solidaridad no solo variaban en el espacio como inicialmente creíamos, también lo hacían en el tiempo y en las situaciones.

Un día hablamos con ella sobre la gran cantidad de renunciadas en la fábrica, le comentamos que en su mayoría eran mujeres jóvenes, ella nos dijo “que bueno que ellas se pueden dar ese lujo”. Esto era cierto las mujeres mayores eran las que más duraban en la fábrica, era ocasional la renuncia de una mujer de edad madura, según decía Rebeca ella ya había superado la etapa de experimentar, ella solo pensaba en la estabilidad antes de jubilarse.

Le preguntamos a Rebeca como se la llevaba con su supervisora, nos dijo que bien que no se metía con ella, pero que si era gritona y mandona, pero para ella era normal, ella nos decía: “es que manejar tanta gente es difícil”. Rebeca como la mayoría de la gente en la fábrica, pensaba que el respeto se imponía no se ganaba, me decía: “un supervisor buena gente se la montan”

En cuanto a los dueños le preguntamos qué pensaba, nos dijo tajantemente: “pues ellos allá y nosotros acá, ellos nacieron con plata, bendito sea mi Dios que le vamos a hacer”.

Rebeca nos dijo que el actual dueño era un caballero, que su esposa no era tan amable, la consideraba estricta y tacaña, esto tenía su fundamento por esos días fuimos testigos de cómo ella le cuestionaba al jefe de producción el

número de horas extras, le decía que eran demasiado que no se le olvidara que eso le subía la carga prestacional.

Esto lo comentamos con una compañera de trabajo, la cual nos dijo: “así no funcionan las cosas, uno como jefe debe lograr que el trabajador le dé pena quedar mal” su visión nos pareció sabia aunque difícil de cumplir en el contexto colombiano.

Días después doña María López se reunió con cada planta para hacerles un llamado de atención, según ella la calidad de las prendas estaba disminuyendo y se debía en gran medida al trabajo de las operarias, en dicha reunión doña María López prohibió las pausas activas, su voz competía con el ruido de la planta, al otro día le dijimos a Rebeca: ¿les dieron gallina ayer?, ella nos contesto: “pavo, nos dieron fue pavo”,- ¿Por qué fue el llamado de atención? - “porque según ella la calidad ha bajado, pero como quieren que mejore si nos subieron la tarea y según ella nos queda tiempo para chismosear”.

El ambiente era tenso la mayoría de las operarias estaban preocupadas, pero Rebeca había aprendido a sobrellevar esas crisis, ella sabía que las buenas operarias no las sacaban tan fácil, ella se había ganado su lugar, su experiencia era muy importante, pues como buena empresa tradicional la práctica es una fuente de poder muy admirada. Por otro lado, están los años que le faltaban para su jubilación los cuales no eran muchos para una mujer que llevaba más de tres décadas trabajando.

## CAPÍTULO II

### 2. PODER POR ESPACIO Y POR TIEMPO

El poder tiene tanto su tiempo como su espacio, en la fábrica de confecciones se configura en su estructura física y en el desarrollo del día. En el espacio los puntos más calientes de solidaridad son espacios cerrados donde se trabaja en grupo, a la vez que se encuentran alejados de la gerencia, estos espacios tienen una supervisión limitada, entonces se puede hacer una primera división entre el área productiva y el área administrativa, teniendo presente que el área de Recursos Humanos se encuentra en el área productiva. Lo anterior se hizo apoyándonos en las sugerencias de Catalina García quien dice:

Es importante resaltar que los asuntos del poder no son ajenos a nadie. Cualquier relación que establecemos en los ámbitos públicos o privados tiene que ver con nuestro ser político, y por lo tanto no existen relaciones apolíticas. Para entrar en el terreno de la Cartografía Social como metodología que se anida en la Investigación Acción Participativa, es importante empezar por las bondades que el lenguaje oral y la representación simbólica posibilitan. Las cartografías sociales, a diferencia de las oficiales, son una representación de las relaciones que conforman el territorio; van más allá de los espacios geográficos y visibilizan el tejido de interacciones entre los componentes del territorio que se expresan en el mundo cultural, económico, ecológico y político, en medio del conflicto<sup>52</sup>.

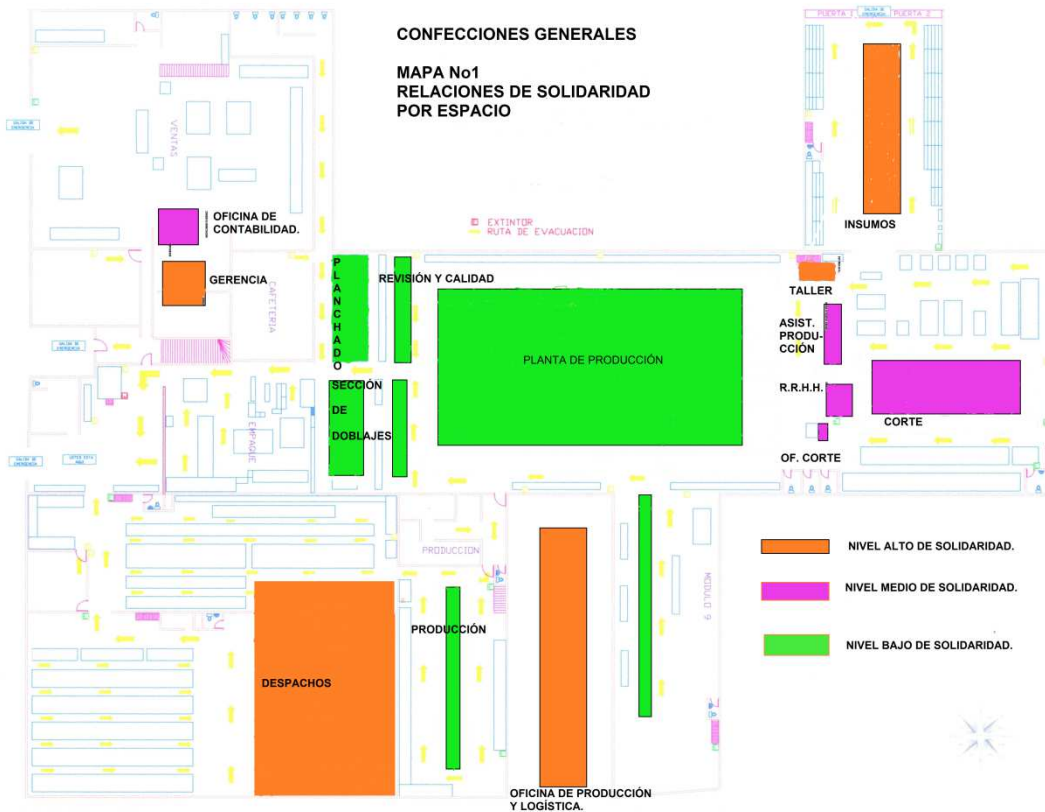
Por consiguiente tratamos de identificar las relaciones de poder y su impacto en los empleados y como estos los relacionan con los espacios que habitan en determinados momentos.

---

<sup>52</sup> GARCIA, Catalina. Barrios del mundo: historias urbanas. Sistematización del primer año de proceso abril de 2005. Página 2.

## 2.1 RELACIONES DE SOLIDARIDAD Y EGOISMO

Figura 1.



\* Fuente: Creación propia 2012.

En la organización Confecciones Generales el espacio habla, expresa el sentido de individualidad y colectividad, las fronteras entre una y otra, pasan por el sentido de competencia, de solidaridad y de egoísmo, todas ellas configurándose en un “lugar” determinado, Catalina García nos expresa que esta aparente división entre lo individual y lo colectivo no se da a simple vista y está cargada inevitablemente de subjetividades.



La frontera entre lo individual y lo colectivo no es evidente. La Cartografía Social permite reconocernos en tanto ubicamos más conscientemente nuestro papel en el mundo, y al mismo tiempo nos permite reconocer a los otros que contribuyen a nuestro lado pero no necesariamente juntos. Otorga sentido colectivo a cada acto individual<sup>53</sup>.

En este tipo de relaciones que se presentan entre el manejo y el uso del espacio se distinguió tres niveles de solidaridad/egoísmo. También se identificaron zonas de poder formal y zonas de solidaridad.

En un **nivel alto** de solidaridad se ubicaron las áreas de: Baños, Cafetería, Bodega de Materias Primas, Bodega de Producto Terminado, Gerencia, Taller y Ventas. Veámoslas una por una.

**Baños** Las necesidades fisiológicas crean lazos, ayudan a encontrarse como seres humanos a vincularse de manera íntima y personal, los baños en su mayoría de mujeres presentan un refugio de la agitada jornada, aquí no hay relojes en la pared, ni cámaras, se puede hablar de lo que no se habla afuera, se usa un humor más íntimo para vincularse e incluso es el sitio donde se llora, pues aquí no las ven sus supervisoras quienes por lo general usan otros baños más cerca a las plantas, ni sus jefes por estas razones el baño principal de mujeres es una Zona de Solidaridad.

**Cafetería de la planta** En esta se consumen los alimentos; en su mayoría lo realizan las operarias, supervisores, y el jefe de producción. Es un lugar que proporciona momentos de descansos y relajación de la mayoría del personal,

---

<sup>53</sup> GARCIA, Catalina. Barrios del mundo: historias urbanas, la cartografía social...pistas para seguir. Estudio preliminar. Junio 2003. Página 4.

las operarias comparten sus alimentos, hablan de su vida personal, se tratan como a iguales, el alimento las vincula y les da la sensación de igualdad, esto queda demostrado por sus risas y también por el hecho de burlarse de sus supervisoras e incluso de su jefe, este es el momento que aprovechan para hacerlo, aquí la competencia queda atrás, se busca todo lo que es común y crea unidad, en este caso el alimento, la familia, y los problemas cotidianos. Sobre este tipo de lugares Catalina García comenta:

Construir lenguajes comunes a partir de la palabra conversada y la representación simbólica de los espacios vitales, permite reflexionar y poner sobre la mesa saberes subjetivos que al retroalimentarse producen conocimientos colectivos. Los mapas son la herramienta y el territorio es el referente que, al ser interpretado, evidencia los significados que tiene para quienes lo habitan. El lente con el cual se hace la lectura territorial está definido por la experiencia, el sentido de pertenencia y también por la condición de clase<sup>54</sup>.

Por todo lo anterior, este sitio lo distinguimos como Zona Estratégica de Solidaridad, pues además de compartir alimentos, se aprovecha el corto tiempo para desahogarse de los problemas, para pedir favores, para pedir permisos, prestamos, consejos y demás.

**Bodega de Materias Primas BMP** Aquí comienza la cadena productiva, en esta zona con salida a la calle se reciben las telas y los insumos con los cuales se fabrican las camisas, este espacio se encuentra protegido con una puerta anti incendios, que tiene el rotulo de “área restringida”. Es una zona aislada por motivos de seguridad, pues aquí la mayoría de los materiales son propensos a

---

<sup>54</sup> GARCIA, Catalina. Barrios del mundo: historias urbanas. Sistematización del primer año de proceso abril de 2005. Página 2.

quemarse fácilmente, la bodega tiene cámara de seguridad en la salida a la calle, por lo que las descargas y entradas de materiales son registradas.

Esta zona se caracteriza por tener poco personal (no más de 20 personas) lo que hace que todos se reconozcan de forma inmediata a la vez que puedan sostener un diálogo mientras trabajan y aunque existe cámara es importante el hecho de la cámara no tienen sonido y está ubicada a la salida por lo que la mayor parte de la bodega goza de privacidad.

**Bodega de producto terminado BPT** Aquí termina el proceso de producción, se almacenan las prendas que serán vendidas, está ubicada a la salida de la fábrica y al igual que BMP goza de salida independiente, tiene una reja de seguridad hacia el área productiva, es una zona aislada también por razones de seguridad, las camisas ya terminadas son la mercancía más valiosa, por lo que hay que cuidarlas, tiene cámara de seguridad hacia la salida independiente, las condiciones aquí son muy similares a las de BMP, existe poco personal, hay privacidad, se trabaja en equipo por lo que no se dan relaciones de competencia en gran medida.

**Gerencia** El letrero “no escucho problemas, solo soluciones” en la puerta es el límite simbólico del poder, le demuestra a quien lo ve que no puede entrar a decir cosas que no sean consideradas importantes, por esta razón estamos de acuerdo con lo planteado por Carvajal<sup>55</sup> cuando postula que entre menos contacto tenga la autoridad con sus subordinados más mitificación recibirá de estos. Sumado a lo anterior está el hecho de que el gerente tiene contacto visual con la planta a través de una ventana con vista panorámica en el

---

<sup>55</sup> CRUZ KRONFLY, Fernando; AKTOUF, Omar y CARVAJAL BAEZA, Rafael. El lado Inhumano de las Organizaciones. Universidad del Valle. Santiago de Cali, 2003. P. 152.

segundo piso, esto crea un ambiente de omnipotencia a la vez que de reverencia, pues las operarias tienen que mirar hacia arriba para ver la oficina.

Consideramos que la gerencia está en el nivel alto de solidaridad por que esta se da entre familia, es decir, se da una solidaridad parental, con el fin de proteger los intereses de la familia. De esta área son miembros los padres, el hombre representante legal de la empresa, la madre Jefe de Calidad, el hijo mayor Gerente Comercial y el menor Gerente General, la hija está por fuera de estos cargos pero es accionista de la empresa.

**Taller** En el área productiva es sin duda el mejor sitio para trabajar, los mecánicos son los mejores pagados, de ellos depende que las maquinas funcionen bien. Su conocimiento es tal vez el más valorado por los dueños, su espacio de trabajo es pequeño, pero solo son cuatro mecánicos, por lo general mantienen de buen humor y son altamente solidarios entre sí. Ellos saben lo afortunados que son.

**Ventas** El punto de ventas de la empresa es un sitio tranquilo, los vendedores tiene la posibilidad de ganar más dinero sin necesidad de hacer horas extras por lo general llevan mucho tiempo trabajando lo que los ha hecho construir lazos de amistad y de hermandad, su buen humor se presenta de manera natural, la presión por las ventas no es mayor pues su larga experiencia les da el conocimiento de los devenires del mercado ya saben cuando se vende más y cuando menos.

En el **nivel medio** de solidaridad/egoísmo tenemos las áreas de: Cafetería de Administración, Corte, Empaque, Oficina de Contabilidad, Oficina de Logística, Oficina de Producción y Oficina de Recursos Humanos.

**Cafetería del segundo piso** Aquí no entran los empleados de producción, solo empleados administrativos, en su mayoría del área de contabilidad, al asistir poca gente las conversaciones se dan entre todos los presentes, todo se escucha, por lo que al hablar hay que hacerlo con cuidado, las relaciones de solidaridad están mediadas por la hipocresía, pero se trata de una hipocresía cordial, no se puede huir de la mirada del otro así este caiga mal, por lo que hay que saludar y ocasionalmente participar de la conversación.

**Corte** Esta área a diferencia de la de producción está compuesta en su mayoría por personal masculino, aquí se cortan las telas en piezas que luego serán unidas por las operarias, aquí hay afán por cortar determinado número de piezas, lo cual crea cierta competencia, sin embargo, esta no es tan fuerte como la de las operarias, al ser hombres se habla de temas comunes como las relaciones de pareja, la compra de motos, el sitio donde ir a bailar el fin de semana, el préstamo para la casa y temas similares. El humor es lo que se dice “pesado” este incluye chistes de connotación sexual, burlas por las apariencias físicas de los compañeros, por el físico de las novias etc.

Esta área es de nivel medio pues está en una zona de transición entre BMP y las plantas de producción.

**Empaque** Esta zona al igual que Corte está en transición entre la Planta de Producción y BPT, aquí son casi todas mujeres, por lo general son jóvenes, su uniforme es amarillo lo que las distingue de las operarias, el trabajo es de pie y consiste en empaquetar las camisas, existen metas de cantidad, pero no son tan duras como las de Producción, existe diálogo pues hay más espacio y las funciones permiten conversar mientras se trabaja.

**Oficina de Contabilidad** Al ser el control del dinero lo más importante para sus dueños. El área contable se encuentra ubicada cerca de ellos, esta cercanía les da la sensación de seguridad y control sobre los recursos financieros, las seis personas que trabajan ahí viven una solidaridad especial, el ser vigilados constantemente por los dueños, deben dar la sensación de que funcionan bien, de que son un equipo, no necesariamente es así por eso la pusimos en el nivel medio y también la catalogamos como una zona media de solidaridad.

**Oficina de Logística** Administrativamente es tal vez la mejor área para trabajar, se encuentran liberados de mucha presión, su función es coordinar envíos de mercancía a nivel nacional e internacional, no tratan directamente con Producción, muy poco lo hacen con Contabilidad, esporádicamente se tratan con Recursos Humanos. Este aislamiento burocrático les da condiciones únicas para ser mejores compañeros de trabajo, no está en un nivel alto de solidaridad porque aquí la competencia se da por aspiraciones a los cargos, esto crea ciertos roces, por lo general nadie está satisfecho con su salario y desea el puesto del que tiene arriba.

**Oficina de Producción** Es una zona donde permanece poco personal, el jefe sus asistentes y supervisores solo van cuando es necesario, por lo general se tratan bien, sus relaciones son cordiales, diplomáticas, no son frecuentes las discusiones pero a veces se dan, también la catalogamos como zona media de solidaridad pues aquí básicamente se toman decisiones, que por lo general involucran el destino de las operarias.

**Oficina de recursos humanos** Esta zona es de poco personal, cuando entramos tenía 4 personas al retirarnos solo 3, las relaciones de solidaridad están mediadas por la presión interna, por lo que cada quien protege sus

intereses a la vez que trata de llevarse bien con el otro para que sus funciones no se perjudiquen.

En el **nivel bajo** se identificaron las Plantas de Producción, la cual constituye el área más grande de la organización.

**Planta de producción** En esta sección, la más grande, la más estrecha y la más poblada de la empresa. Las relaciones de solidaridad están mediadas por la competencia entre operarias principalmente, la conversación es casi nula, la comunicación se hace por señas, se compite por las unidades producidas, por el espacio ocupado, también por las horas extras.

Al finalizar el turno (3:00 pm aproximadamente) la mayoría de las operarias se van, solo quedan algunas, entre estas se distinguen dos grupos, el primer grupo lo conforman las que se quedan por atraso en la tarea y el segundo las que se les permite hacer horas extras, las primeras son vistas por sus compañeras como “lentas” y/o “morrongas” el término de *lentas* es el menos grave y solo se aplica a las operarias nuevas, “le falta práctica” dicen las más antiguas, en contraste el término *morrongas* hace referencia las operarias que ya llevan tiempo, pero que se piensa que buscan es hacer horas extras dilatando el tiempo de producción.

El segundo grupo las que se quedan haciendo horas extras de manera “legítima” son vistas con respeto por su rapidez y con envidia por aumentar sus ingresos.

En esta zona al existir poca conversación las operarias buscan aislarse de la realidad escuchando música.

Las **Zonas de Poder** fueron: Contabilidad, Gerencia, Oficina de Producción, Oficina de Asistencia de Producción y Oficina de Recursos Humanos.

Las **Zonas de Solidaridad** fueron: Cafetería y Baños.

**Hallazgos:** Ubicándonos en el mapa de la empresa, definitivamente las relaciones de solidaridad se dan de manera más libre y espontánea en la zona de la periferia, es el centro de la fábrica el lugar donde se vive notablemente el egoísmo entre compañeros, es aquí donde también se lucha por el espacio físico y simbólico de la organización, ganarse un lugar en la empresa a menudo está acompañado por hacer respetar el espacio por parte de los compañeros de trabajo.

En la periferia ganarse un lugar en la empresa luchando por el espacio es inútil, esto se logra en realidad a partir del lenguaje simbólico, por ejemplo decir en voz alta lo que se está haciendo es asociado con la eficiencia, esto lo explica Catalina García al decir que:

El lenguaje. La representación expresa el significado de las cosas, los lugares, las personas, los colectivos, las organizaciones, las autoridades; el entorno natural y construido. Es una forma creativa que no exige pasos previos, ni niveles de escolaridad. Es el lenguaje el que permite sintonizar lo diverso, el mapa es un texto<sup>56</sup>.

---

<sup>56</sup> GARCIA, Catalina. Barrios del mundo: historias urbanas, la cartografía social...pistas para seguir. Estudio preliminar. Junio 2003. Página 5.



Lo anterior da cuenta de la importancia del lenguaje en las relaciones laborales, lo que se expresa con palabras (lo que incluye el tono de voz, los gestos faciales etc.) puede significar un ascenso, un despido o la simple permanecía en la empresa.

## CAPÍTULO III

### 3. RELACIONES DE PODER

Figura 2.



\* Fuente: Creación propia 2012.

Una de las formas de expresar las relaciones de poder dentro de la empresa se evidencia en el uso del lenguaje, el lenguaje hace posible la comunicación de un mensaje en este caso el mensaje es sobre quien manda, para este fin se utiliza el lenguaje verbal, el cual implica que existe un emisor, un mensaje y un receptor, las frases constituyen un lenguaje verbal estructurado por un idioma, este se define por elementos tales como el tono de voz que puede ser bajo, normal, alto y/o sarcástico, a su vez las palabras van acompañadas de un

lenguaje corporal: los gestos faciales, las miradas, el movimiento de las manos complementan las intenciones de las palabras dichas.

Un ejemplo es el típico regaño del jefe, este se da en un tono de voz alto, acompañado por un ceño fruncido y un manoteo brusco. El objetivo del regaño es mostrar inconformidad sobre algo que ha sucedido, a pesar de que se puede hacer un llamado de atención escrito, el cual está contemplado en la comunicación formal de cualquier organización este no presenta el mismo impacto sobre el receptor de la información, sin duda el “enojo” del jefe da mejores resultados que un memorando.

Pero también existe un lenguaje visual, todo lo que rodea a un empleado le transmite mensajes continuamente, por ejemplo los tableros en la fábrica no solo dicen cuantas unidades se han producido por planta, este es solo el primer mensaje, el tablero también sirve para estimular la competencia entre plantas, sirve para hacer sentir a otras operarias que están trabajando más lento y por ende que necesitan ser más rápidas, este mensaje llega de manera efectiva a sus receptoras, por lo cual es de gran importancia pues establece resultados objetivos para la organización.

El objetivo principal del lenguaje es la comunicación, en la organización como en la vida diaria se nos comunica todo tipo de cosas, un teléfono celular nos sirve de despertador, reloj, agenda entre otras. No sólo lo escrito y lo verbal nos comunican que debemos hacer, existen otras formas sutiles de comunicar por ejemplo los “porteros no oficiales” son personas iguales a nosotros en cuanto a su humanidad, pero transmiten un mensaje, el mensaje es: “para llegar a un determinado punto debes de cruzar por aquí y no te lo pondré fácil”.

Lo anterior es similar a un “visto bueno” de un jefe, con la diferencia de que lo del jefe es algo evidente y aceptado generalmente sin oposición alguna, pues se trata del jefe. Pero hay otros que nos bloquean en algún propósito, por lo general pueden ser desde un vigilante hasta un empleado de mando medio.

Los “porteros no oficiales” constituyen un lenguaje estructurado pues transmiten un mensaje y dicho mensaje es entendido perfectamente por el receptor en este caso el empleado, frases como: “gánate a la secretaria y veras que eso te sale rápido” o “si no tienes permiso firmado por el jefe, el vigilante no te deja entrar el domingo”, son prueba de que estamos rodeados de “porteros no oficiales”, que estos nos transmiten un mensaje y lo más importante que entendemos lo que se nos quiere decir.

El lenguaje también nos puede dar falsa información, es decir comunicarnos no implica necesariamente decir y/o transmitir la verdad, se puede hacer creer algo que no es y tener éxito en ello. Por ejemplo el “teatro” es la representación de algo; un trabajador se muestra activo mientras su jefe esta cerca, pero una vez se va se dedica a hacer otra cosa, el jefe puede pensar con sobrada razón que su subordinado es eficiente pues siempre lo ve hacer algo.

En el ejemplo anterior existe una teatralidad de la realidad, se usa una imagen para transmitir un mensaje, la imagen es la representación de estar haciendo algo en el momento justo de ser observado, lo que nos demuestra que el lenguaje no solo se surte de palabras y letras también se encuentra estructurado permanentemente por una comunicación visual la cual usa imágenes, símbolos, personas y actuaciones para lograr transmitir un mensaje.

### **3.1. LENGUAJES DE PODER**

A continuación examinaremos algunos elementos del lenguaje usados en la organización que transmiten una forma de control y que por ende son una manera de ejercer el poder a través del lenguaje.

**El tablero:** en la oficina de Recursos Humanos se encontraba un tablero blanco en la cual se escribían los pendientes, estos eran a menudo escritos por el jefe, quien acompañaba el proceso de control con las preguntas a diario sobre el pendiente, su frase principal: ¿ya está listo esto?, ¡ojo con eso!

Pero el tablero no solo controlaba a los internos de la oficina, también era un poderoso símbolo de que la oficina era eficiente, estaba colocado a la vista de todos los que entraban quienes al preguntar algo o esperar algún documento no podían evitar mirarlo, en contraste con lo que se quería aparentar a diario se presentaban problemas que se generaban en gran medida debido al desorden y al olvido, al respecto Morgan dice: “Relaciones parecidas las encontramos en el marco de las oficinas, donde la plantilla controla los programas y los cuadros de trabajo de manera que les hagan parecer más ocupados y más productivos de lo que realmente son”<sup>57</sup>.

**Los llamados de atención:** Cierta día se estaban haciendo las pausas activas, por lo que había que mirar a la planta para ver quien las hacía y quien no, en ese momento Sonia ya era la jefe de Recursos Humanos, ella vio a un trabajador de Corte quien no hacia las pausas, ella le hizo señas de que las hiciera, le movía los labios al tiempo que le hacia una señal de empujar con los brazos, el trabajador entendió que significaban estos gestos, el hizo un ademán con la mano simbolizando que no las iba a hacer, esto molestó en gran manera a Sonia quien una vez terminadas las pausas le pidió a su asistente que le redactara e imprimiera un llamado de atención al joven en cuestión, este fue llamado y lo firmó sin ningún problema, lo cual no le gustó a Sonia.

El llamado de atención es un documento institucional de la empresa y en general todas las empresas lo tienen con el mismo u otro nombre, se considera un medio de control normal y cotidiano, tiene un elemento de legalidad y de acuerdo a las políticas de cada empresa, una vez completada cierta cantidad de los mismos se procede a una sanción mayor que generalmente es una suspensión como lo era en Confecciones Generales.

---

<sup>57</sup> MORGAN, Gareth. Imágenes de la Organización. Op. Cit. , p. 143.

En otras observaciones se notó que Sonia u Antonio no siempre hacían lo mismo, es decir, hacer un llamado de atención por no hacer las pausas, había gente que nunca las hacía, pero no se les decía nada, algunas señoras mayores en edad y en tiempo de trabajo no las hacían, este hecho al parecer simple revela varios elementos importantes a saber:

La complejidad de la política de la organización es asombrosa, incluso antes de que tengamos en cuenta las personalidades y los choques de personalidad que normalmente aportan los papeles y sus conflictos a la convivencia. Algunas veces los conflictos pueden ser bastante explícitos y abiertos para que todos los vean, mientras otros pueden subyacer bajo la superficie de los acontecimientos diarios<sup>58</sup>.

Sonia aplicó la norma al joven aprovechando que no es un empleado de mucho tiempo en la empresa, ella comentaba que había señoras que en palabras de ella eran “caso perdido” refiriéndose a que a ellas no las podía presionar de esa forma, entonces el acto con el joven es una afirmación del poder embestido de manera legal por la empresa, es un símbolo de “aquí mando yo” así usted no lo crea, e incluso significa yo tengo el control así yo sea joven y mujer. Al respecto Morgan dice: “La autoridad sirve como forma de poder. Si no es respetada, la autoridad se vuelve vacía y el poder depende de otras fuentes”<sup>59</sup>.

Por otro lado, nos da a entender que la experiencia y la antigüedad pesa, solo los considerados “buenos trabajadores” por parte de los dueños son los que permanecen más tiempo, esto los embiste de un poder que no está escrito en ninguna parte, es decir trascienden lo legal y lo institucional, las empleadas “caso perdido” tienen un poder por su antigüedad y experiencia, por esta razón

---

<sup>58</sup> Ibid., p. 144.

<sup>59</sup> Ibid., p. 146 – 147.

si Sonia quería afirmar su autoridad con ellas debía hacer uso de otras formas, como por ejemplo el Control de los Recursos Escasos.

**Desprendibles de pago:** tal como lo explica Morgan<sup>60</sup> el control de los recursos escasos es una fuente de poder, en la fábrica las operarias son mujeres llenas de necesidades, trabajan muchas horas, domingos y festivos con tal de mejorar sus ingresos, esto es bien aprovechado por compañías financieras que envían asesores comerciales para vender prestamos con relativa facilidad. Los desprendibles de pago son una tirilla de papel en la cual está impreso lo que el empleado gana, así como sus deducciones, siempre se entrega el día de pago, las operarias en su mayoría botan estos desprendibles, solo los conservan para hacer reclamos, pero cuando el asesor del banco se los pide como requisito para el estudio del préstamo cobra un valor del que carecía, las empleadas recurren a la oficina a solicitar una copia, esta copia solo la pueden dar quienes tienen acceso al software de la nomina, en el tiempo de la observación era de dos personas a saber el Jefe y su asistente y posteriormente la jefe y su asistente, la asistente solo puede dar dicho comprobante con autorización.

Sonia no era del agrado de la mayoría de las operarias su fama era de malgeniada y mala gente, algunas operarias discutían con ella por el trato que esta les daba, incluso se quejaban con la dueña, a decir verdad el temperamento de Sonia era muy volátil, no toleraba contradicción alguna, siempre creía tener la razón, cuando las operarias necesitaban desprendibles de pago Sonia literalmente se desquitaba, les decía: “los desprendibles de pago son para guardarlos no son para votarlos, yo cumplí con dárselos si usted los votó eso no es culpa mía” naturalmente esta no era la misma respuesta para todas, algunas llegaban diciéndole su nombre en diminutivo, llevándole dulces, elogiando su ropa, estas lograban el favor de la impresión del desprendible y no eran sermoneadas.

---

<sup>60</sup> Ibid., p. 147 – 149.

Morgan<sup>61</sup> explica que el control del conocimiento y la información son una fuente de poder. Controlando estos recursos claves una persona puede influir sistemáticamente en la definición de las situaciones de la organización y crear modelos de dependencia.

Los desprendibles de pago eran una fuente de poder, al ser de uso restringido, permitían a Sonia ejercer la autoridad que de manera formal era deficiente, aun así las operarias que no lograban el favor iban donde la dueña en tono sumiso para rogarle que les diera el desprendible, acto seguido la dueña llamaba a Sonia y esta no tenía más remedio que dárselos.

La sumisión funcionaría con Sonia, pero el hacerlo ante la dueña es una manera de rechazar la autoridad formal, era la forma de decir:- *aquí alguien es más fuerte que usted*-, de igual manera se evidencia un modelo de dependencia siguiendo con Morgan, pues cada vez que una operaria no lograba sus propósitos con alguna sección de la empresa, acudía a la dueña, quien a su vez no frenaba esta práctica poco eficiente pues es una forma de sentir que tiene el control de su empresa a pesar de que existen cargos intermedios.

**Porteros no oficiales:** tomando la expresión de Morgan<sup>62</sup> en la fábrica existían personas que servían de filtros, a menudo sucedía que tramites simples se convertían en odiseas, por ejemplo tuvimos la oportunidad de ver a una contadora de Contabilidad quien estaba encargada de manejar proveedores, más precisamente la cancelación de las facturas a estos; ella se

---

<sup>61</sup> Ibid., p. 154.

<sup>62</sup> Ibid., p. 154 – 155.



enojaba mucho cuando la fecha de vencimiento de la factura era inferior a un mes, su frase más usada era “es que este no es mi trabajo” haciendo referencia a que ella sólo se encargaba de dar el visto bueno de la factura para su pago, por lo que si la fecha no era de su agrado devolvía la factura, en ese caso había que llamar al proveedor y pedirle que cambiara la fecha de la factura, algo que por lo general no era bien visto por ellos.

A simple vista lo que hacia la contadora carece de mala intención, se ve tal vez como un procedimiento de rutina, pero en un análisis más profundo y sustentado en la observación detallada de ella, nos reveló algo de lo planteado por Morgan cuando dice:

Muchos aspectos de la estructura de la organización, especialmente las divisiones jerárquica y departamental, influyen en como fluye la información y es rápidamente usada por porteros no oficiales para conseguir sus propios fines. Incluso por el simple proceso de frenar o acelerar flujos particulares de información, haciendo así el conocimiento asequible de manera puntual o demasiado tarde para ser usada por sus receptores, el portero puede ejercer un poder considerable<sup>63</sup>.

En efecto la contadora no tenía porque retrasar el proceso de la factura, era algo que sucedía a menudo, los proveedores siempre eran flexibles pues no querían perder a un buen cliente, las fechas eran por decirlo de alguna manera una formalidad. La contadora carecía de un poder legítimo, al tener un trabajo rutinario se sentía subvalorada, por esos días había acabado de hacer estudios de Gerencia Tributaria pero esto no era motivo de una promoción en la empresa o un aumento de sueldo, solo era otra copia de un diploma que engrosaba su hoja de vida. Al respecto Schvarstein (2000) nos comenta:

---

<sup>63</sup> Ibid., p. 154 – 155.

“Junto a los factores institucionales y al poder organizacional, en las relaciones de fuerza intervienen variables personales...En el establecimiento del vínculo de poder están presentes necesidades personales como la búsqueda de reconocimiento”<sup>64</sup>.

La contadora al igual que la mayoría de sus compañeras había expresado rechazo al ascenso de Sonia, argumentando su falta de preparación, preparación que seguramente le sobraba a ella, pero aun así no se le había ofrecido el cargo de Dirección de Recursos Humanos. Otro ejemplo de esto nos lo dio Antonio y Sonia, en la fábrica los empleados tenían el derecho de sacar prendas de ropa a crédito, estos descuentos se les hacían por nómina en cómodas cuotas, esta práctica era la forma de asegurar una clientela interna por parte de los dueños; para lograr el crédito los empleados debían llevar unos recibos expedidos por el almacén, dichos recibos debían ser firmados por él o la Jefe de Recursos Humanos.

Antonio se mostraba como un mediador entre la empresa y el empleado para acceder al crédito del almacén, a menudo usaba frases como “vaya al almacén, escoja la prenda, que yo le ayudo con eso” de esta forma hacia parecer un trámite normal como una dádiva personal.

Al tomar Sonia el cargo de Antonio, tomó otra postura frente a los recibos del almacén, una similar a la que tenía con los desprendibles de pago es decir mediados por la pleitesía y el culto a ella, todo con el fin de afirmar su autoridad ante los empleados.

**Imagen:** Antonio siempre cantaba el himno de la empresa con gran emoción, lo cantaba como si se tratara de algo solemne, en apariencia. Antonio parecía un hombre enamorado de la empresa. En un análisis más profundo

---

<sup>64</sup> ETKIN, Jorge y SCHVASTEIN, Leonardo. Identidad de las organizaciones: variancia y cambio. Paidós. Buenos Aires. 2000. P. 187.

descubrimos que esta había sido una de sus estrategias para ascender, la imagen de la mano en el pecho mientras sonaba el himno frente a las personas le había traído buenos resultados, incluso se decía que los dueños preferían personas comprometidas así no fueran eficientes. Benveniste explica este comportamiento de la siguiente manera:

El que habla hace renacer por su discurso el acontecimiento y su experiencia del acontecimiento. El que oye capta primero el discurso y a través de este discurso el acontecimiento reproducido. Así la situación inherente al ejercicio del lenguaje, que es la del intercambio y del diálogo, confiere al acto del discurso una función doble: para el locutor, representa la realidad; para el oyente, recrea esta realidad. Esto hace del lenguaje el instrumento mismo de la comunicación intersubjetiva<sup>65</sup>.

Para el caso de Antonio sus gestos transmitían un mensaje, el mensaje era el de lealtad, el de compromiso con la empresa, esta era la imagen que quería proyectar en quienes lo miraban, de esta forma la imagen se constituyó en una estructura de comunicación al transmitir una apariencia, la cual era tomada como real para quienes lo observaban, por esta razón se habla de un lenguaje de poder, pues se transmite un mensaje con el fin de satisfacer unos intereses personales, en este caso aparentar un compromiso, el mensaje llega con éxito a quienes debe de llegar en este caso a los jefes y/o dueños.

Otro aspecto de la imagen es estar siempre presente, por lo general los jefes del área reciben todo tipo de capacitaciones, seminarios, cursos y todo aquello que contribuya a su formación. Sin embargo, lo ideal de estos eventos es que se realicen por fuera del horario laboral, en la empresa de confecciones el ausentismo en horas laborales siempre creó desconfianza aun sabiendo que era por formación que en ultimas favorecería a la empresa frases como “¡otra vez está en capacitación!” expresan la duda sobre si lo que la persona hace es correcto o no.

---

<sup>65</sup> BENVENISTE, Émile. Problemas de lingüística general. Op. Cit. , p. 26.

**Teatro:** Antonio convocaba una reunión de jefes de área todos los lunes a las 2 de la tarde, en repetidas ocasiones se escuchaba decir a los jefes que estas reuniones eran una pérdida de tiempo; a pesar de esto Antonio las hacía, llevaba un acta de las mismas y preguntaba a cada jefe que había pendiente o que incidente se había presentado, era la forma de Antonio de demostrar que tenía poder que no solo era una figura decorativa, los demás jefes solo lo veían como el que hacía que se pagara, pero no lo consideraban importante, incluso a veces en tono de chiste le decían ¿ya pagó la nomina? Esta frase burlona la decían cuando Antonio presionaba por alguna sugerencia, la frase da a entender que si había dinero todo estaba bien, cualquier otro problema carecía de importancia.

**Sentido Lúdico:** Antonio acostumbraba a ir a la planta para hablar con la gente, preguntar cómo se sentían, advertirles de su mala postura; hablando casi como un médico les aconsejaba como sentarse, que tipo de ejercicios le ayudan a mermar el impacto en su cuerpo, también tenía por costumbre hablar con los dueños. Todo este ritual lo hacía a la vista de todos, por lo que los empleados en general pensaban que Antonio tenía el poder de convencimiento en ambas direcciones, tanto para hacer que los jefes lo escucharan como para lograr que las operarias lo tomaran en serio. Con este sentido lúdico, Antonio se aseguraba la reputación de ser un enlace entre empleados y dueños, una posición que beneficia a todos por lo cual quien la posea asegura cierta cantidad de poder.

A pesar de lo anterior Antonio era individualista como la mayoría, su supuesto sentido de pertenencia solo escondía sus propios intereses, por ejemplo él nunca asumía responsabilidades, siempre encontraba culpables por sus errores, la misma Sonia decía: “Antonio la que no gana, la empata” Sonia tenía suficiente carácter de vez en cuando para debatirle y decirle que los errores no

eran de una sola persona que el tenía mucho que ver, este comportamiento lo Explica Morgan al decir que:

“En muchos países occidentales la cultura individualista conduce a buscar y ganar la propia dignidad compitiendo con los demás y contra el “sistema” para resaltar nuestra unicidad y distintividad”<sup>66</sup>.

### 3.2. LENGUAJE VISUAL, AUDITIVO Y VERBAL

**El uniforme** de dotación, pone de manifiesto que ya se ha pasado el período de prueba, el uniforme de las supervisoras las diferencia, las distingue de las operarias, el color vino tinto se traduce en autoridad sobre el azul celeste de las operarias. Aunque no parezca evidente, el uniforme hace parte de una estructura lingüística y es determinante en gran medida para ejercer la autoridad, Knapp lo argumenta diciendo:

“sabemos que la apariencia y la vestimenta son parte de los estímulos no verbales totales que influyen en las respuestas interpersonales, y que en ciertas condiciones son los determinantes principales de tales respuestas”<sup>67</sup>.

**El cronometro** este dispositivo es el recordatorio permanente de que se trabaja por tarea, recuerda que se tiene un tiempo determinado para hacer una cantidad de unidades, sólo los supervisores lo tienen.

**Los letreros** se colocan en las carteleras, en las salidas, al lado de los baños, en los comedores, buscan transmitir información a la vez que imponer autoridad, por ejemplo existe un letrero que dice “a partir de la fecha todo lote

---

<sup>66</sup> MORGAN, Gareth. Imágenes de la organización. Op. Cit., p. 104-105.

<sup>67</sup> KNAPP, Mark L. La comunicación no verbal: el cuerpo y el entorno. Op. Cit., p. 173.

defectuoso se cobrará” el lote es un pedido de x cantidad de camisas el cual es solicitado por alguna de las marcas para las cuales se maquila, se busca cero número de errores.

En cuanto a lo auditivo se tiene el **micrófono y los timbres**, el micrófono no solo sirve para informar también sirve para ejercer autoridad, cada dos horas se lee la producción entregada por planta a la vez se leen los atrasos, esto estimula la competencia entre las ocho plantas, pues es un reconocimiento público de eficiencia, también es una declaración pública de que se sabe cómo va cada planta, también es impersonal pues no habla de personas, habla de plantas, al conocerse los resultados la pirámide del poder empieza a bajar, la voz en el micrófono representa al jefe de producción pero sin ser directamente él, los resultados mueven a las supervisoras, quienes exigen a las operarias, las operarias se afanan, se ponen inquietas, tal vez el atraso implique que deban quedarse hasta más tarde.

### **3.2.1. LENGUAJE VERBAL**

#### **Expresiones de poder, tono de voz, amenazas disimuladas.**

En la empresa escuchamos una frase muy común, muy repetida en muchos lugares: “aquí no se echa a nadie, cada quien se echa solo” esta frase encierra un control no explícito, pero efectivo sí se tiene en cuenta la alta tasa de renuncias<sup>68</sup> de la empresa, estando en la oficina un día fue una operaria a quejarse de un supervisor, según ella él le daba malos tratos, Sonia habló con

---

<sup>68</sup> La empresa no tiene una estadística formal de la alta rotación de personal, este indicador se estableció en el proceso de la observación participante, al tener como una de las responsabilidades la inducción del nuevo personal y la recepción de cartas de renuncia, se determinó que mensualmente renunciaban entre 10 y 12 operarias.

él a solas, él explicó que ella estaba acostumbrada a hacer lo que le daba la gana, que él sólo le había hablado un poco fuerte, pero que iba a tratar de no hacerlo, pasadas algunas semanas la operaria regresó donde Sonia, esta vez no vino a quejarse venía a renunciar, Sonia se sorprendió le preguntó qué era lo que pasaba, ella le dijo que no se aguantaba más al supervisor, que por evitar problemas lo mejor era que se fuera .

Sonia trató de calmarla, le pidió que explicara la situación, ella le contó que él se quejaba de su mala productividad, de que no cumplía con su tarea, agregó que él no era grosero, lo que hacía era que la ponía a perder el tiempo en otras actividades de menor importancia, le pedía el favor con amabilidad por esto ella accedía, pero una vez finalizada la jornada le exigía la cantidad completa, lógicamente ella se había atrasado por estar en otras actividades que él le había encargado, la operaria no sabía qué hacer para mantenerlo contento, se sentía atrapada en una situación que no podía enfrentar por lo que finalmente renunció, cumpliendo en apariencia con el veredicto de la frase **“aquí no se echa a nadie, cada quien se echa solo”**.

La frase da a entender que la manera de conservar el empleo es tener contentas a ciertas personas, tratar en lo posible de caerles en gracia, de lo contrario estas personas le harán la vida imposible y el empleado no resistirá la presión y renunciará.

Es también importante que la presión es de manera “legítima” es decir se trata en lo posible de no violar la ley, de usar estrategias que sean poco claras frente a una demanda, que no sean de difícil comprobación, ante un juez sería muy difícil probar que el supervisor le ponía otro tipo de tareas para retasarla, pues estas otras tareas están directamente relacionadas con la producción, el supervisor se escudará en la comparación, encontrará operarias que hacen

estas tareas y no se atrasan en su producción, todo esto es bien sabido por las operarias que siente que tienen todas las de perder por lo que finalmente renuncian.

### **3.3. EXPRESIONES LINGÜÍSTICAS**

Mientras trabajábamos cada uno en su respectiva oficina descubrimos algo que llamamos tentativamente “control auditivo” el cual consiste en darle cuentas a los superiores a través de expresiones verbales continuas que informan lo que se está haciendo, se notó que cada empleado habla continuamente impersonalmente pero en voz relativamente alta para ser escuchado por su jefe y que este sepa lo que está haciendo es así como por ejemplo expresiones como: “este computador está muy lento”, “necesito que el día me rinda hoy”, “son las 4 de la tarde y todo lo que me falta” cumplen la función de tener informado al jefe y a los compañeros de lo que se está haciendo, esto significa entre otras cosas que el trabajo desempeñado es importante.

Además es una forma de reconocimiento de la autoridad al tener informado al jefe de lo que se está haciendo de manera en apariencia informal, se le está reconociendo que tiene la autoridad y el poder de saber que está haciendo su subordinado.

Otra función es la de marcar un límite de carga de trabajo, si el empleado guarda silencio el jefe a menudo pensaba que estaba libre o que estaba ocioso, por lo que hablar continuamente de lo que se hacía era una forma de decir “no necesito más trabajo” o “no puedo con mas trabajo”.



Para confirmar lo planteado procedimos a no hablar de lo que hacíamos a pesar de que nuestras funciones eran específicas, continuamente se nos preguntaba que estábamos haciendo, muchas veces tuvimos que insistir en que estábamos ocupados para que no se nos asignaran otras funciones.

Además del llamado control auditivo hay otro que va de la mano, este lo denominamos “control emocional” el cual consiste en ver al subordinado ansioso lo que se llama popularmente “azarado” la calma es asociada a la pereza, a la incompetencia, estar “relajado” (lo opuesto a azarado) es estar ocioso, para evitar eso el empleado debe mostrarse ansioso e inquieto, debe exigir rapidez a los demás, esto significa que su tiempo es corto, la frase más común para confirmar esto era “hágale pues mamita que yo no estoy jugando”.

De lo anterior surge algo muy interesante y esto son las apariencias, los jefes y aun los dueños se fían mas de las apariencias que de los resultados , no en vano Antonio consiguió su ascenso, si un empleado es productivo pero silencioso, si no hace mofa de lo que hace, sino obedece el control emocional y el control auditivo es muy poco probable que ascienda o sea tenido en cuenta para mejores cargos, las personas que se hacen notar son las que se ganan la benevolencia de los jefes y dueños y hacerse notar no necesariamente implica ser eficiente.

#### **3.4. SONIA VERSUS ANTONIO; SONIA & ANTONIO**

En un principio la relación entre Sonia y Antonio fue de subordinación, el rudo trato verbal de Antonio como jefe causó heridas emocionales en Sonia, sentimientos de impotencia, de frustración, de dolor se hicieron evidentes en Sonia la cual hablaba de que los sacrificios hechos por ella no habían valido la

pena, ella decía: yo venía los sábados y los domingos, entre semana me quedaba hasta la nueve de la noche o más, la gente me decía que yo vivía aquí, que sólo me faltaba ponerme a barrer y a trapear, pero Antonio nunca ha valorado eso, él no ve eso, él sólo le preocupa quedar bien.

Con el poder que brinda el conocimiento Sonia comenzó a poner sus reglas, Antonio no dominaba el CG1 y apenas si era bueno para los sistemas de información, esto era aprovechado por Sonia para hacerse valorar por el jefe.

El jefe la afanaba por que los procesos se cumplieran rápidamente, Sonia que en un principio era totalmente sumisa, le respondía que ella hacia las cosas lo más rápido que podía que había cosas que llevaban tiempo, otras veces le decía: “tengo que ir a almorzar, si yo no me cuido, nadie lo va a hacer” estas respuestas eran consideradas insolentes por parte de Antonio, quien se sentía molesto, en su expresión se le notaban las ganas de hacer los procesos él solo, pero no podía pues no lo sabía todo, dependía de Sonia por lo que tenía que serenarse y esperar.

Una vez consolidado el ascenso de Antonio el puesto vacante fue ofrecido a Sonia quien aceptó de inmediato, es aquí cuando la relación entre Sonia y Antonio cambia, a partir de aquí Sonia se convierte en una leal seguidora y defensora de su mentor, los comentarios de reproche que hacía en su ausencia desaparecen, en su lugar surgen palabras de apoyo a su ex jefe en su nuevo puesto.

Paralelo a esto se consolida una alianza estratégica entre los dos para asegurar su mejor desempeño en sus respectivas áreas cumpliéndose lo planteado por Cohen.

Gracias a la “mistificación” que crea el simbolismo hace posible que el orden social sobreviva los procesos de destrucción causados en su seno por las áreas inevitables de valores y principios conflictivos. Esto ocurre al crear comunicación entre enemigos potenciales....Esto significa que los enemigos en un nivel deben aliarse a un nivel superior. De esta forma, un hombre debe ser un enemigo y un aliado respecto al mismo conjunto de personas, y es principalmente mediante la “mistificación” causada por el simbolismo como se hace frente y se resuelven temporalmente estas contradicciones<sup>69</sup>.

### **No siempre se siente lo que se dice: La supresión situacional del conflicto**

En el ambiente laboral la falsedad e hipocresía son algo cotidiano, la confrontación entre palabras y acciones es continua, es como si todo lo que se dijera estuviera escrito en un manual de cortesía, pero asimismo los hechos van en contra de todas las frases diplomáticas que se dicen.

Para nuestra investigación fue asequible percibir y demostrar la hipocresía pues estábamos familiarizados con el “ambiente laboral” de oficina, ambiente que presenta generalidades en la mayoría de las empresas, esto lo explica Turner cuando expresa: “Si el investigador está familiarizado con el idioma común en el que una sociedad expresa emociones, tales como la amistad, el amor, el odio, la alegría, la pena, el contento o el temor, no puede dejar de observar que en las situaciones rituales se experimentan esas emociones”<sup>70</sup>.

---

<sup>69</sup> COHEN, Abner. Antropología política: El análisis del simbolismo en las relaciones de poder. En: LLOBERA, José R. Antropología Política. Barcelona: Anagrama, 1979. p. 63.

<sup>70</sup> TURNER, Víctor W. La selva de los símbolos: Aspectos del ritual Ndembu. España: Siglo XXI editores, 1999. p. 43.

La hipocresía en el ambiente laboral es equiparable con lo que Turner llamó *supresión situacional del conflicto*<sup>71</sup>, en la organización como en cualquier tribu se presentan conflictos de intereses, existen celos por el poder, por lograr una mejor posición etc., pero estas emociones no siempre se pueden expresar de manera explícita, el mismo Turner insiste en que las personas involucradas en este tipo de conflictos debe comportarse como si carecieran de importancia.

Morgan también haciendo uso de la metáfora de la organización como sistema político plantea que las organizaciones son empresas racionalmente integradas que persiguen metas comunes, por lo cual se debe de ser cuidadosos a la hora de expresar lo que se piensa él dice:

La metáfora política nos anima a ver las organizaciones como amplias redes de gente con intereses divergentes que se reúnen por conveniencia, por ejemplo para llevar a cabo su vida, realizar una carrera o perseguir una ambición o un objetivo deseado. Las organizaciones son coaliciones y están hechas de coaliciones y la construcción de coaliciones es una dimensión importante de casi toda la vida de la organización<sup>72</sup>.

A pesar de que el análisis de la empresa se centra en su mayoría en las expresiones verbales, es importante tener en cuenta que muchas veces las palabras dichas por las personas observadas carecen de veracidad, lo anterior cobra mayor importancia, si tenemos en cuenta que la hipocresía es una de las principales formas de sobrevivir en el mundo laboral, Turner explica al respecto:

Esto no significa,...que lo que no llega a ser verbalizado carezca efectivamente de importancia ni para los participantes

---

<sup>71</sup> Ibid., p. 43.

<sup>72</sup> MORGAN, Gareth. Imágenes de la Organización. México: Alfaomega, 1998. p. 140.

ni para el antropólogo. Antes al contrario, en la medida en que el antropólogo considera de su incumbencia los problemas de la acción social, la supresión verbal de lo que puede llamarse “sentido conductual” de ciertos símbolos dominantes tiene la mayor importancia<sup>73</sup>.

Turner subraya que en la sociedad existen parámetros de lo que se dice ser “normal”, estos parámetros tienen dificultad para cumplirse en su totalidad por lo que las personas deben acudir a la hipocresía, no solo laboral, también en los demás aspectos de su vida, a fin de no ser rechazados por la sociedad, Turner dice:

“Además, las normas sociales, por su propia naturaleza, imponen represiones no naturales a aquellos que por sus disposiciones biopsíquicas tienden a adoptar ocasional o habitualmente formas de conducta supranormal o anormal”<sup>74</sup>.

Por ejemplo en el ascenso de Sonia, las empleadas del área de contabilidad la felicitaron, le dijeron frases alentadoras y de ánimo; pero en realidad, no vieron este ascenso con buenos ojos, en sus conversaciones en el comedor de administración manifestaban abiertamente su inconformidad y ponían en duda las capacidades de ella para asumir el puesto, esto se puede tomar como meros “chismes” de corredor, pero lo interesante es las medidas que se tomaron después del controvertido ascenso. Carvajal nos explica un poco por qué no podemos decir abiertamente lo que pensamos:

“No se nos permite, o no nos permitimos, estornudar o comer de cualquier modo, y tampoco actuar “impulsivamente” al menor disgusto del otro. Debemos siempre “cuidar

---

<sup>73</sup> TURNER, Víctor W. Op. Cit., p. 44.

<sup>74</sup> Ibid., p. 44.

las maneras”; de lo contrario, transgredirlas nos convierte en presa de la sanción social y la mala conciencia”<sup>75</sup>.

El ascenso de Sonia le permite ejercer el poder de una forma legítima, sin embargo a penas ocurrido el mismo, se delega a la asistente de producción revisar la nomina antes de pagarla a la vez que el departamento de contabilidad presiona a Sonia en tiempo y en resultados.

El ascenso de Sonia es una violación a los principios del rango y de la formación académica, Sonia no es profesional y no es contadora, la carrera que se considera propicia para dirigir cualquier cargo que involucre manejo de dinero.

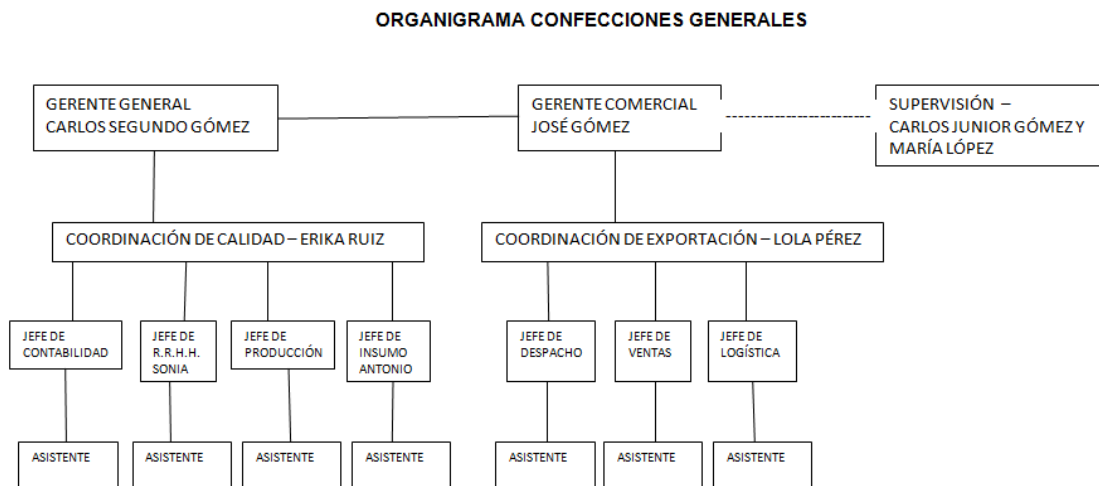
Los efectos del ascenso de Sonia son una muestra clara de que las palabras de apoyo expresadas por Contabilidad no son ciertas, pues las acciones tomadas contra ella muestran desconfianza e inconformidad.

---

<sup>75</sup> CRUZ KRONFLY, Fernando; AKTOUF, Omar y CARVAJAL BAEZA, Rafael. Op. Cit., p. 143.

### 3.5. ARBOL DE PARENTESCO Y ORGANIGRAMA

Figura 3.



\* Fuente: Creación propia 2012.

La empresa de **confecciones generales** es una empresa familiar, comenzó con un fundador, por lo que estamos hablando de un grupo de filiación

Un **grupo de filiación** es una unidad social cuyos miembros asumen un antepasado común. Los miembros del grupo de filiación creen que comparten, y descienden de, esos antepasados comunes. El grupo suele perdurar aun cuando sus afiliados cambien a medida que unos miembros nacen y otros mueren, unos entran y otros salen. Con frecuencia, la pertenencia a un grupo de filiación viene determinada al nacer y dura de por vida. En este caso, se trata de un status adscrito<sup>76</sup>.

La mayoría de los fundadores de empresas son mitificados; lo que implica que sus verdaderas intenciones, sus errores, sus defectos a menudo son pasados

<sup>76</sup> KOTTAK, Conrad Phillip. Op. Cit., p. 150. La negrilla es del autor.

por alto sino obviados, esto sustentado en la premisa de que al héroe se le debe recordar más por lo bueno que por lo malo y que sus errores son inevitables dado que es un ser humano, y como lo sugiere Morgan:

Aunque normalmente pensamos que las organizaciones son empresas racionales que persiguen unos objetivos para satisfacer unos intereses para todos, hay demasiada evidencia que sugiere que esta visión es más bien una ideología que una realidad. Las organizaciones se utilizan a menudo como instrumentos de dominación de los intereses egoístas de elites a expensas de los demás. Y hay un elemento de dominación en “todas” las organizaciones<sup>77</sup>.

Lo anterior se refleja en su estructura formal, los dueños son herederos del fundador y esa línea continua hasta una tercera generación. Actualmente la cuarta generación adelanta sus estudios superiores con miras en mantener el control de la empresa, lo que implica que la estructura piramidal continuará por mucho tiempo, lo que trae entre otras consecuencias una lucha agresiva por los puestos de nivel medio, los cuales son los únicos disponibles para los empleados que no pertenecen al grupo familiar. Morgan se refiere a esto diciendo:

El hecho de que haya más empleos abajo que arriba significa que en la competición por los puestos altos es conveniente ser agresivo y que en cualquier competición profesional de largo alcance hay menos ganadores que perdedores. Junto al hecho de que diferentes individuos y grupos están determinados a ejercer autoridad e influencia sobre otros, la jerarquía asegura más o menos los tipos de lucha competitiva sobre los cuales prospera la política de la organización<sup>78</sup>.

---

<sup>77</sup> MORGAN, Gareth. Op. Cit., p. 263- 264.

<sup>78</sup> Ibid., p. 142.

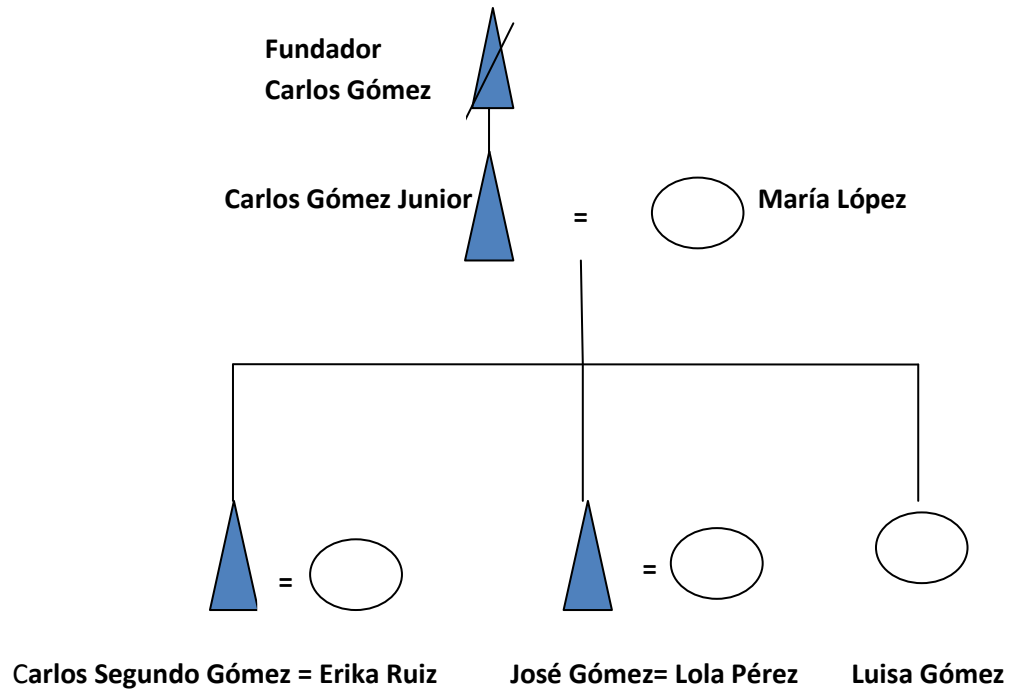


Lo que sugiere Morgan es que al ser una empresa familiar es conveniente que se de esa lucha agresiva por los cargos medios, pues en gran medida asegura que la cima de la pirámide no cambie, al ser una familia elitista no cualquiera podrá entrar como miembro, es decir casarse con una mujer o con un hombre de la familia, por lo que se debe aspirar a lo que se puede lograr, en este caso un puesto alto que no raye la cumbre piramidal.

Desde la observación participante y centrándonos en una etnografía verbal constatamos lo difícil que es entrar en la familia, como ya se ha explicado antes el dueño fundador tuvo un hijo varón el cual heredó la empresa este a su vez tuvo dos hijos varones, quienes actualmente dirigen la empresa, pero también tuvieron una mujer, quien no se le ve por la empresa y quien no vive en la ciudad, según se cuenta la hija era la consentida por ser la menor y por ser la única mujer, sin embargo ella violó la tradición familiar al casarse con un hombre de clase media, lo cual causó indignación principalmente a su madre, quien quería casarla con un miembro de una de las familias tradicionales de Cali, cosa que sí hicieron sus hijos varones, la hija en cambio se rehusó a hacerlo pues se enamoró de un hombre que no era de clase alta, ni tenía ancestros de un apellido tradicional, se dice que por esta causa la hija no tiene un cargo directivo en la empresa y que además para poder tener una vida relativamente feliz se fue a vivir a Bogotá con su nueva familia.

**Figura 4.**

**Árbol de parentesco de los propietarios de la fábrica de confecciones**



|        |                |
|--------|----------------|
|        | Fallecido      |
|        | Hombre         |
|        | Mujer          |
| =      | Casado con     |
|        | Desciende de   |
| ┌<br>└ | Hermano (a) de |

\*Fuente: Creación propia 2012.

En Confecciones generales están enfocados principalmente a mantener el control de la empresa por parte de un selecto grupo en el que muy pocos pueden entrar, en cambio sí pueden entrar a la base de la pirámide para ayudar a mantener la cima intacta, nada nuevo como lo plantea Morgan:

Según algunos teóricos de la organización, esta combinación de logros y de explotación es una característica de la organización a través de todos los tiempos. Tanto si nos estamos refiriendo a la construcción de las pirámides, la trayectoria de los ejércitos, a una multinacional o incluso a un negocio familiar, nos encontramos, nos encontramos con unas relaciones asimétricas que resultan de la mayoría trabajando para los intereses de unos pocos<sup>79</sup>.

Pocas empresas logran mantener el control familiar por más de cuatro generaciones, la organización **confecciones generales** continúa con una mentalidad cerrada al cambio, se trata de mantener la filiación unilineal, además, los prejuicios de clase continúan y solo el tiempo mostrará el éxito o el fracaso de la siguiente generación.

---

<sup>79</sup> Ibid., p. 263.

## CONCLUSIONES

El control efectivo de una organización no se reduce a lo que formalmente o legalmente se concibe para tal fin; es por esto que surgen otras formas de dominación, las cuales no son tan evidentes a simple vista pero que son reales tanto para quien las realiza como para quien las padece, el solapamiento del poder es común pues muy precariamente la ley lo impide, pues hay cosas muy difíciles de medir y de analizar, como por ejemplo ¿Hasta dónde un regaño del jefe es una simple exhortación para mejorar?, ¿Dónde comienza la ofensa verbal?, ¿Qué tono de voz es el correcto para hablarle a un empleado? Algún investigador serio diría, que depende, y es cierto depende de muchas variables y factores que en general se escapan de la óptica común, pero que precisamente están ahí para ser analizadas.

Por lo anterior estas preguntas, no las respondemos en este trabajo, pero si nos surgieron durante el proceso y esperamos que sigan abiertas para futuras investigaciones, pues son de gran complejidad para el manejo de las organizaciones y ameritan un análisis detallado y contextualizado a nuestra realidad empresarial.

La dominación legal-racional entra en conflicto con la tradicional, a menudo quien llega al poder(es decir quién adquiere una autoridad formal dentro de la organización) justifica el comportamiento de su antecesor y aunque otrora lo juzgara duramente llega a comprenderlo, a justificarlo y en algunos casos a idolatrarlo, tal como sucedió con Sonia después de haber ascendido en la empresa remplazando a Antonio.

El egoísmo en la organización se da entre otras razones por la lucha de la supervivencia laboral, nadie quiere quedarse sin empleo, nadie quiere estar en la incertidumbre, todo esto lleva al individuo a pensar que sus necesidades son más importantes que las de su compañero, de esto se deriva que nadie quiere asumir responsabilidades, todos tienden a justificarse con los errores del otro, se cree que asumir la responsabilidad es sinónimo de debilidad e incompetencia. Por esto impera la ley del más fuerte.

Primo hermano del egoísmo es la hipocresía, en la empresa como en la vida diaria no se puede decir todo lo que se piensa, pues puede parecer anormal e ilógico, puede hacer daño a otros, es por esto que se debe parecer “normal”, se debe hacer creer que se siguen los parámetros de la gente civilizada. Lo cual nos lleva a comprender que lo que se dice dentro de la organización a menudo puede tener dos significados ambos reales por supuesto, uno es el que se quiere escuchar, el que asegura la permanencia en la organización, el que te hace parecer apto para el trabajo que estas desempeñando y otro es el que en realidad se siente, la rabia, la amargura, la impotencia, los celos, las envidias y otras emociones se encuentran atrapadas y/o veladas por expresiones del lenguaje.

La organización se presenta para sus dueños como un ser vivo que siente, que padece los errores humanos, por lo cual es vista como víctima de los empleados, pues en sí misma la empresa no se equivoca solo es guiada por decisiones, por esto se busca a quien tome las mejores decisiones, es decir a quien haga sufrir menos la empresa, esto es lo que se llama estar “comprometido con el trabajo”, a la vez que con los errores se dicen frases como: “estas perjudicando a la empresa” ; “piense en la empresa antes de tomar una decisión” ; “esta empresa le dio la oportunidad de demostrar sus capacidades”; esta empresa creyó en usted”, “ha decepcionado a la empresa”

De lo anterior se deriva que la organización te puede dejar a ti, pues es ella quien sufre tu humanidad, es decir tu capacidad de equivocarte, pero tú no debes dejar a la organización pues debes asumir un compromiso con ella. Lo anterior queda más que demostrado pues cuando la empresa quiere despedir o no renovar el contrato de alguien este hecho se presenta como algo normal, como una simple toma de decisiones, lo opuesto ocurre cuando el empleado se va de la organización, en este caso es juzgado y criticado y aunque no es legal, en muchos casos se le fuerza a conseguir su reemplazo, a veces se hace con sutileza: “recomiéndeme a alguien”, “usted no se puede ir hasta que llegue su reemplazo” son frases comunes, que aparentan ser una sugerencia pero que en el contexto organizacional significa: “hasta que no consigas tu reemplazo no te puedes ir”, lo que indica en últimas de que no te puedes ir cuando quieras como supuestamente lo dice la Ley.

Pensando la organización como ser vivo, por tanto sensible a los errores humanos se deshumaniza aun mas al empleado, al obrero, al trabajador, se le hace ver como el victimario, como una piraña que aspira saciar su sed con los recursos de la organización para luego irse sin dar algo en retribución.

Una consecuencia de lo anterior es que el empleado sea visto como maquina, como ficha removible en la empresa de confecciones analizada. Los mejores sueldos los tienen los mecánicos que arreglan las maquinas, estos incluso ganan más dinero que algunos jefes de área y empleados de nivel medio; lo que pone en evidencia que la prioridad es la producción, los dueños piensan que la productividad depende más de las maquinas que de los operarios, si estas están bien lo demás se puede solucionar.

Lo del empleado visto como ficha removible queda manifiesto por la alta rotación de personal, a pesar de que este hecho no es bien visto por ninguna

empresa; en la fábrica de confecciones no se han tomado las medidas para reducirlo, la dueña de la fábrica solo se limitaba a decir: “la gente es muy mal agradecida, después dicen que no hay trabajo”.

Lo anterior nos lleva a una conclusión obvia, pero no por obvia trivial, es el hecho de que el empresario en general piensa que dar empleo es una especie de dádiva, es un regalo muy valioso, el cual no es aprovechado por quien lo recibe, frases como: “cuantas personas quisieran estar en su lugar” o “en la calle hay mucho desempleado y usted que lo tiene, no lo valora” corroboran el hecho de que el empleo no se ve como un derecho, sino como un privilegio. Esta postura se ha reforzado con el tiempo gracias al alto desempleo y a la cada vez mayor exigencia académica para acceder hasta para un empleo poco calificado.

El sector de las confecciones es principalmente generador de empleo para las mujeres; en su mayoría madres solteras, los empresarios a menudo suelen pensar que están contribuyendo al progreso de estas mujeres, pero en realidad no es así, aunque se crea imposible los prejuicios de género continúan tan vigentes, como los de clase socio-económica, las mujeres tienen fama de ser buenas trabajadoras y además de soportar mucho. En nuestra humilde opinión pensamos que este es un sector que abusa de las mujeres aprovechando su vulnerabilidad al ser madres cabezas de familia y al hecho de que a veces no encuentran otra salida económica para sus necesidades.

Los espacios de poder en la organización no son sólo físicos, también lo son temporales y mentales, por ejemplo en los tiempos de descanso la comida es el vínculo que iguala a todos, pues no importa el rango para sentir hambre.

Los espacios cerrados, alejados y restringidos gozan de mayor solidaridad al no contar con una vigilancia estricta de supervisores y a pesar de tener cámaras de seguridad, se han desarrollado sentimientos de equipo y en algunos casos de familia. Los factores claves de esto son por un lado el diálogo, en las áreas de bodega de insumos, bodega de producto terminado y taller de reparación, la charla es posible en medio del trabajo, lo que implica que la falta o ausencia de lenguaje verbal contribuye de manera significativa al carácter agresivo. Por otro lado, en estas áreas no se trabaja por tarea es decir no existen metas de producción individuales, el trabajo se tiene que hacer en equipo o no funciona, este hecho crea lazos de apoyo mutuo que no serán posibles en las plantas de producción con las operarias.

Algo encontrado en la empresa analizada son los falsos indicadores de productividad aunque es un tema para una investigación más minuciosa nos arriesgamos a plantear que en la organización se asocia el movimiento, la intranquilidad, el afán, el stress, la ansiedad como sinónimo de eficiencia, el que está tranquilo “relajado” es visto como incompetente y por lo general se piensa que su puesto sobra. Mientras quien se encuentra con afán “azarado” es visto como quien se preocupa mucho por el trabajo, se le asocia como un empleado eficiente que sí siente la empresa como suya, que está comprometido con ella.

Consecuencia de lo anterior es la imagen, el teatro y el engaño que bien analizan Morgan y Knapp. Los empleados defienden su permanencia en la empresa fingiendo que su trabajo es difícil, complicado, que no tienen un minuto de paz, por lo que hacen pensar que su puesto es absolutamente necesario. Este engaño aunque de muy vieja data, muy analizado y estudiado y sistematizado en la literatura empresarial aun funciona, aun se asocia el trabajo como “castigo” por lo cual el trabajo no es algo para disfrutar y quien lo disfruta es tomado como quien no ha estado haciendo bien las cosas.



En los empleos de nivel medio, a veces se torna más difícil la demostración de lo difícil que son las funciones, por esta razón se acude a la figura de “porteros no oficiales” propuesta por Morgan, dicha figura pretende de manera sutil demostrar la pertinencia del cargo, por lo que se acude a la creación de filtros que retrasan los procesos, los filtros regularmente se fundamentan en elementos pequeños pero determinantes, es así como: la falta de un sello, de un “visto bueno”, de un código pueden retrasar un proceso.

Los “porteros no oficiales” hacen parte de una estructura de comunicación, pues se fundamentan en el lenguaje para transmitir un mensaje de control, generalmente pueden retrasar los procesos, esto se permite por parte de los dueños, porque transmite al empleado la sensación de sentirse vigilado y bajo sospecha constante.

El poder dentro de la organización hace una descarga piramidal que comienza con los dueños/socios quienes presionan a los Jefes de área por su rendimiento. Los gritos y amenazas están permitidos y se ven como algo normal, luego dichos jefes de área presionan a sus supervisores o coordinadores de igual forma los gritan y amenazan. El último escalón son los empleados de nivel bajo y los o las operarias quienes padecen gritos, ofensas y humillaciones, no las ven como normales pero en general las aceptan con resignación.

Lo anterior se refuerza con el árbol de parentesco el cual al ser confrontado con el organigrama de la organización, nos muestra el interés de preservación del poder, por llamarlo de alguna manera, se evidencia un “poder endogámico”. Los cargos de alto nivel son para la familia, de forma más precisa para los varones. Los cargos de nivel medio hacia abajo son más democráticos por definirlos de alguna manera, y aunque no hay una forma plena de demostrarlo

se entiende que las nuevas generaciones ocuparan los cargos de alto nivel, pues de esto se trata una empresa familiar. Los miembros más jóvenes de la familia se encuentran estudiando carreras como: Derecho, Ingeniería industrial, Finanzas y Negocios Internacionales y Economía lo que supone una rotación generacional en la empresa, confirmando la conservación del poder una generación más.

Algo que resulta de gran interés es el hecho de que pocos empresarios (tal vez ninguno) comienzan con el deseo de ultrajar los derechos de los trabajadores, al contrario la idea es ayudarlos, es contribuir al mejoramiento de sus vidas, pero sobre la marcha y sobre el tiempo ocurren muchas cosas, algunos eventos contribuyen a la desconfianza de los dueños de la empresa, hechos como la traición de empleados de confianza, Movimientos Sindicales y la más reciente flexibilización laboral.

A pesar de lo anterior no se puede caer en el determinismo de creer que la tiranía de algunos empresarios es responsabilidad absoluta de los empleados, es sin duda un debate que requiere un análisis profundo que permita establecer la posible relación entre decepción y despotismo. Por otro lado, es indudable el hecho de que muchos empresarios solo son cazadores de oportunidades, la industria de confecciones por ejemplo se ha visto beneficiada con hechos sociales como la migración de familias pobres a la ciudad, el madre-solterismo y la alta tasa de desempleo entre otros para producir barato y vender caro.

Siguiendo con lo anterior, es de nuestra humilde opinión que las mujeres que han entregado su vida a la industria de las confecciones son unas verdaderas heroínas, las cuales no tienen ningún reconocimiento o al menos uno que les haga justicia por su titánica labor, porque su trabajo ha enriquecido a los dueños de este tipo de empresas y lo han hecho por pura necesidad

sacrificando sus familias, con la esperanza de que a sus hijos les toque un futuro mejor.

Aunque no es tema de análisis en este trabajo es importante mencionar que externamente a la organización los clientes descargan el peso del poder sobre sus dueños-socios en la parte más alta. En la parte más baja, los empleados y operarios descargan el peso del poder sobre sus familias y seres queridos.

En la organización existen unos lenguajes que pretenden comunicar un mensaje, el mensaje es sin duda dejar claro quién manda, quien tiene el control, la comunicación formal no es suficiente para ejercer la dominación completa del empleado, por esta razón se acude a otros tipos de lenguaje, por ejemplo el visual, la oficina del gerente en lo alto con vista a la planta no es mera casualidad, el sentirse observado modifica la conducta como bien lo explica Foucault, también hay otros mensajes visuales que definen control, el uniforme diferencia entre rangos de autoridad, el cronometro valida el rendimiento, el altavoz pone a dominio público lo que es privado, estos y otros elementos del lenguaje constituyen sin duda formas de dominación, de ejercer el control y en su mayoría son efectivos.

Por todo lo anterior se hace necesario una descripción y análisis que permita develar estos y otros mecanismos de poder, para lograr una mejor defensa del trabajador, también para invitar a la construcción de mejores formas de subordinación por parte de empresarios e intelectuales, pues es un debate que debe de permanecer abierto.

## BIBLIOGRAFÍA

BENVENISTE, Émile. Problemas de lingüística general. México: Siglo XXI editores, 1999. 218 p.

BOURDIEU, Pierre. ¿Qué significa hablar?, economía de los intercambios lingüísticos. Madrid. Editorial Akal. 1999. 160 p.

CRUZ KRONFLY, Fernando; AKTOUF, Omar y CARVAJAL BAEZA, Rafael. El lado inhumano de las organizaciones. Santiago de Cali: Universidad del Valle, 2003. 167 p.

CRUZ KRONFLY, Fernando; CARVAJAL BAEZA; Rafael y ROJAS ROJAS, William. Racionalidad Instrumental y Gestión. Santiago de Cali: Universidad del Valle, 2008. 133 p.

ETKIN, Jorge y SCHVASTEIN, Leonardo. Identidad de las organizaciones: variancia y cambio. Buenos Aires: Paidós, 2000. 331 p.

FOUCAULT, Michel. Vigilar y castigar: nacimiento de la prisión. Buenos Aires: Siglo XXI editores, 1976. 305 p.

GEERTZ, Clifford. La interpretación de las culturas. Barcelona: Gedisa, 2003. 387 p.

GOFFMAN, Erving. La presentación de la persona en la vida cotidiana. Buenos Aires: Amorroutu editores, 1981. 273 p.

LEWELLEN, Ted C. Introducción a la Antropología Política. Barcelona: Edicions Bellatera, 2000. 187 p.

LLOBERA, José R. Antropología Política. Barcelona: Anagrama, 1979. 364 p.

MAYO, Elton. Problemas humanos de una civilización industrial. Buenos Aires: Galatea Nueva Visión, 1959. 170 p.

MEDA, Dominique. El trabajo: un valor en peligro de extinción. España: Gedisa, 1998. 287 p.

MORGAN, Gareth. Imágenes de la Organización. México: Alfaomega, 1998. 408 p.

MORRISON, Andrew P. La cultura de la vergüenza. Barcelona: Paidós, 1997. 198 p.

KNAPP, Mark L. La comunicación no verbal: el cuerpo y el entorno. Barcelona: Paidós, 1988. 373 p.

KOTTAK, Conrad Phillip. Antropología cultural. España: McGraw-Hill, 2002. 418 p.

ROJAS ROJAS, William. Modernidad e inhumanidad: lo inhumano en la organización y en el trabajo. Santiago de Cali: Universidad del Valle, 2003. 259 p.

SAUSSURE, Ferdinand De. Escritos sobre lingüística general. Barcelona: Gedisa, 2004. 306 p.

SENNETT, Richard. La corrosión del carácter: las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo. Barcelona: Anagrama, 2000. 188 p.

TURNER, Víctor W. La selva de los símbolos: aspectos del ritual ndembu. España: Siglo Veintiuno, 1999. 455 p.

VASQUEZ BENITEZ, Edgar. Historia de Cali en el siglo 20: sociedad, economía, cultura y espacio. Santiago de Cali: Artes Graficas del Valle, 2001. 318 p.

ZAPATA DOMINGUEZ, Álvaro; et al. Teorías contemporáneas de la organización y del management. Santiago de Cali: Universidad del Valle, 2009. 494 p.

## **ANEXOS**

### **HISTORIA DE MARIA**

María, la hija mayor de una familia de cuatro hermanos y oriunda de Cali, caracterizada por ser una mujer de 45 años, cristiana, entregada a su esposo e hijos. Es la contadora de la empresa en estudio, jefa directa de una de los investigadores, Diana.

En la empresa de estudio, María es jefe de un grupo de 5 mujeres que cumplen diferentes actividades en la rama de la contabilidad. Tiene poder sobre su grupo a nivel de tiempos y entregas laborales, así como en el manejo de sus horarios siempre y cuando cumplan con el tiempo establecido por la empresa, sin embargo muy a su pesar no puede asignar salarios de acuerdo a la carga laboral, ni mucho menos asignar un incremento salarial, debido a que esta labor sólo la ejerce el gerente de la empresa.

Dentro de la empresa, es una persona muy querida y respetada, lleva alrededor de 7 años ejerciendo su cargo y ha adquirido cierto respeto no solo por su cargo sino por su tiempo y entrega a la compañía. Pero aun así, es una persona muy exigente a nivel laboral, por tal motivo siempre espera lo mejor de las personas y suele expresar su desagrado de una manera muy formal. Hay personas que le tienen mucho respeto, por lo cual les cuesta comentarle errores o diversas situaciones que afecten las actividades contables en general.

Ella se encuentra en un área que es afectada por los demás departamentos, por lo cual suele exigirle mucho a las demás áreas, es por ello que en ocasiones algunos jefes tienden a enojarse cuando reciben alguna observación por no ejercer bien su trabajo.

No solo cumple su labor de jefe dentro de la compañía, a su vez es la contadora de la cooperativa de ahorros que tiene la empresa y es una de las encargadas de evaluar los créditos a las personas asociadas; generalmente, las mujeres de planta acuden a ella cuando no pasan el primer filtro que es Marcela (prima de María) y quien es la encargada de manejar las actividades de la cooperativa, debido a que Doña María trata de que las personas de planta tengan algún beneficio ya que cree que en planta se cometen muchas injusticias.

A su vez reconoce que su jefe, Carlos gerente general de la empresa y uno de los dueños, tiende a ser difícil y un poco seco en el trato con los demás, considera que en ocasiones sus labores se ven detenidas por que él no permite que avancen.

María evalúa constantemente el trabajo de todas y está a cargo de que todos los trabajos se realicen sin ninguna novedad es por ello que tiene varios filtros que ha elaborado para lograr que el trabajo se realice bien hecho. Si bien es cierto, manejar un grupo de mujeres es complicado, considera que es más fácil trabajar con ellas ya que son más organizadas y eficientes en sus labores.

María es una jefe muy querida y en ocasiones deja de ser jefe para convertirse en una consejera, pues aparte de las 5 personas que tiene a su cargo, también tiende a escuchar algunas personas de la planta que llevan aproximadamente

el mismo tiempo, suele convertirse en una madre y en tratar de ayudar si en sus manos esta.

En general, María es una mujer que se permite tratar y que a pesar de ser muy exigente en su trabajo, no deja a un lado la parte humana que la caracteriza.

## **HISTORIA DE CARLOS**

Carlos es uno de los hijos de los fundadores y gerente general de la empresa, se caracteriza por ser una persona fría y de poco hablar, algunas personas creen que esto se debe a un problema que tiene a nivel corporal el cual no le permite tener buena comunicación.

Generalmente es una persona que causa miedo en vez de respeto, muy poco querida por las personas de la empresa y a su vez muy poco se relaciona con los diversos eventos tales como cumpleaños, ni siquiera de las personas de oficina.

Su hermano José tiende a ser diferente, suele ser más sociable y más cercano a las personas de la empresa; pero aun así, ambos son muy secos con el personal.

Sus padres se involucran más con todos los por menores de la producción. Su madre tiende a estar en producción y su padre sigue en la parte administrativa, aunque la empresa ya no les pertenece a ellos, siguen tomando decisiones y no permiten que su hijo Carlos tome en total sus decisiones.



Carlos es una persona de clase alta, que maneja cierto despotismo y desprecio hacia los demás, no suele decirle a su personal que ha realizado un buen trabajo, más bien siempre ve los errores y culpa que la empresa no esté en su máximo nivel debido a que no cuenta con personas capaces. Nunca se relaciona con las personas de la empresa, solo trata temas laborales. Sí en ocasiones asiste a una fiesta o algún evento particular, logra que el personal no se comporte de la misma forma que lo harían sin él.

En general, Carlos suele ser un jefe rígido y poco sociable, suele depender mucho de las decisiones que realicen sus padres y suele exigir en gran cantidad la labor ejercida por todo el personal.

## **HISTORIA DE SONIA**

Sonia Herrera es una mujer de 28 años, cuando llegamos a la empresa se acababa de graduar como tecnóloga en administración financiera, antes ya había estudiado contabilidad a nivel técnico. Era la Asistente de Nomina de Antonio el Jefe de Recursos Humanos.

Sonia comenzó a trabajar a los 17 años como impulsadora de productos femeninos, se formó en una familia tradicional, conformada por ambos padres un hermano varón y una mujer.

Sonia había sido aprendiz hacía varios años en la fábrica; un cambio de Jefe la había dejado por fuera, este hecho le dolió según comenta, después de este período entró a trabajar en una empresa corredora de bolsa, aquí le exigieron que estudiara algo relativo a las finanzas pues esta era la razón social de la

empresa, ella hizo caso con el fin de conservar su empleo. Transcurrido un tiempo su antigua jefe de recursos humanos había sido despedida, Antonio tomo el cargo, él convencido de las capacidades de ella la llamó hacer parte de su equipo de trabajo, ella aceptó de inmediato. Sonia sentía que esa era su revancha, a pesar de que no ganaría mucho ella quería demostrar que había sido despedida sin justa causa.

Sonia mostraba gran lealtad a su jefe Antonio, al principio era algo que nos intrigaba, con el tiempo comprendimos que Sonia se sentía comprometida porque él había confiado en ella aun en contra de los que le decían que era mejor no llamarla (Departamento de Contabilidad).

Antonio era muy variable con Sonia, a veces se reía con ella, pero en otras ocasiones se mostraba duro e implacable, con frecuencia la hacía llorar, ella no lloraba en la oficina, ni delante del jefe, lo hacía en el comedor administrativo.

Sonia sostenía una relación conyugal hacia más de 5 años con un sargento de la policía, a menudo discutía con él por teléfono en la presencia del jefe, esto no le gustaba a Antonio quien consideraba este hecho como una pérdida de tiempo.

Entre su esposo y su jefe se repartían las lagrimas de Sonia, a pesar de esto ella mostraba un carácter fuerte frente a los empleados de la fábrica, no le gustaba que le alzaran la voz, ni que le manotearan, tampoco que la dejaran hablando sola, se enfurecía y no medía las consecuencias de su enojo, algunas operarias se quejaban con la dueña de malos tratos, al respecto Sonia explicaba con argumentos sólidos que sus respuestas supuestamente duras a las empleadas, eran sólo una exageración de las mismas, convenciendo a la

dueña de que su comportamiento era normal, no obstante la fama de Sonia entre la planta era de malgeniada.

Sonia se mostró amable cuando entramos como practicantes a la empresa, sin embargo era estricta a la hora de calificar el trabajo y en mayor medida, si era un trabajo que nutriera el suyo. Un día Antonio le preguntó por el rendimiento de un aprendiz, ella contestó que lo veía “lento” este comentario lo hizo de frente al aprendiz, se justificó que al nutrirse de su trabajo, necesitaba que fuera más ágil.

## **HISTORIA DE ANTONIO**

El lunes 28 de abril llegué a la empresa Confecciones Generales a la inducción, en esta conocí al que sería mi jefe el señor Antonio Reyes de 42 años un administrador de empresas en pleno ascenso de su carrera, casado y con dos hijos. Antonio era un hombre de temperamento colérico con algo de sanguíneo, muy entusiasta a quien se le notaba gran aprecio a la empresa.

Antonio era un aficionado de las fuerzas militares, con gran nostalgia recordaba el servicio militar como una gran época de su vida, comentaba que no había seguido la carrera militar por no estar lejos de su familia pues era muy apegado a esta, sin embargo le encantaba y era partidario de que una empresa se podía dirigir como se dirige un ejército.

Antonio era muy acelerado creía que todo se podía hacer más rápido e incluso pensaba que entre más tareas se tuviera más eficiente podía ser un empleado, “eso se hace en un momentico” era una de sus frases habituales, cuando se

trataba de alguna lectura, él pensaba que no era necesario leerla toda, Antonio decía que había que filtrar la información, que se debía ver de manera rápida lo que era útil y lo que no, “lo demás es pura carreta” decía con frecuencia.

En la primera semana que entramos, se presentó un incidente con una operaria la cual se resbaló a la entrada de la empresa, al parecer se hizo un esguince sentía mucho dolor, se le hizo reporte a la ARP y se remitió a la clínica encargada, parecía un accidente normal, lo curioso fueron los juicios de valor de Antonio, comentaba frases como: “ahh ya se hizo lesionar para no trabajar”.

Antonio asumía este tipo de lesiones casi como si se hicieran de manera intencional, esto quedó comprobado cuando semanas después un joven entró a trabajar y se lesionó en su primera semana, Antonio comentó que lo hacían de aposta para sacarle dinero a la empresa. Un día comentó: “Yo no entiendo como la gente se incapacita, se quedan en la casa viendo televisión, porque eso es lo que hacen, yo no aguanto eso, yo me vengo a trabajar o a hacer algo así sea enfermo”.

Cada lunes se realiza un comité con los jefes de área, en este comité el común denominador era evadir la responsabilidad, cada área le echaba la culpa a la otra de sus problemas, los problemas del área de Cortado de telas eran problemas de insumos, los de insumos de producción, los de producción de insumos y así por el estilo se cerraba el círculo de la evasión de los problemas.

En esta semana notamos que Antonio buscaba mayor compromiso de parte de los empleados, a menudo cotizaba charlas motivacionales, buscaba gurús para que logran que los empleados amaran la empresa, pero por lo que se observaba esto no había dado resultado cada semana renunciaban en

promedio tres personas y entraban otras tres, Antonio decía que solo se preocupaban por hacer lo que les tocaba, pero que no daban mas a la empresa.

Antonio era muy estricto con la puntualidad pero él no la cumplía, llegaba tarde casi todos los días, era muy crítico con los tiempos de descanso, pero él se tomaba más tiempo del que era, para los empleados de oficina el desayuno era de 15 minutos y el almuerzo de 30 minutos, este tiempo era una ley para los empleados de nivel bajo pero para los cargos medios y superiores era flexible.

Antonio se presentaba como un mediador entre áreas, trataba de darle solución a los conflictos, llamaba a la calma y el respeto algo que él no practicaba mucho con nosotros, sus gritos eran frecuentes y ocasionalmente usaba palabras con un toque de vulgaridad.

En esta semana confirme el miedo de los empleados a incapacitarse, lo consideraban sinónimo de debilidad, en estos días un operario sufrió una cortada profunda en la mano, se le hizo el reporte de la ARP, se le recomendó ir a la clínica, él se negó aduciendo que no era nada de gravedad, el operario era nuevo y quería demostrar que era bueno en lo que hacía.

Algo parecido le sucedía a Antonio quien era relativamente nuevo en el puesto, por lo que constantemente trataba de demostrar que podía, su método principal era hablar en voz alta, todo lo que hacía lo reafirmaba diciéndolo con mucha energía y siempre usaba las mismas frases “que tenemos pendiente”, “ya está listo esto”.

Nos enteramos que las operarias trabajaban por tarea, lo que significaba que debían acabar un determinado número de piezas para poderse ir o aspirar a

tener horas extras, solo las más hábiles terminaban su tarea antes del fin del turno.

Con respecto a lo anterior, comentaban las operarias era injusto pues a veces trabajaban muchas horas en la semana y estas no era reconocidas como horas extras, según ellas por esta causa muchas se iban, a pesar de esto Antonio decía que el estándar de tiempo era adecuado, que lo que sucedía era que las operarias perdían mucho tiempo hablando, o que se quedaban más tiempo para justificar horas extras, para Antonio la mayoría de los empleados eran solapados, buscaban la manera de sacarle dinero a la empresa, podían hacer el trabajo mejor y más rápido, pero no lo hacían por que solo los motivaba el dinero.

Mientras se daban las inducciones día tras día notamos que las mujeres jóvenes sin hijos duraban poco, las mayores y madres solteras eran las más estables, en la cafetería sin embargo me decían que no eran felices, pero que no encontraban otra opción, cuando alguna renunciaba, ellas decían: “qué bueno que ella puede darse ese lujo”.